

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE307E

Navn: Aleksander Jenssen

---

## Memetisk markedsorientering og læring i ressursbegrensede bedrifter

---

Dato: 20.05.2019

Totalt antall sider: 87

## Abstract

Large enterprises – organizations with more than 100 employees – contributes with more than half of Norway's yearly value creation, despite making up less than one percent of the country's private and public companies. Taking the societal benefits that follows from increased value creation into consideration, Norwegian authorities have great interests in helping small and medium-sized enterprises (SMEs) achieve growth.

With these interests in mind, a research model based on extant research on the topics of entrepreneurial learning, market orientation and disruptive innovations has previously been outlined. The model suggested that market orientation could be a well suited strategic approach for resource constrained businesses aiming to achieve organizational growth, and that a well balanced market orientation could increase these businesses' probabilities of successfully introducing disruptive innovations in the market. At the same time, it was suggested that further empirical research was needed in order to test, revise, disprove, strengthen or improve the connections made in the research model.

In an attempt to test the research model, the purpose of this Master thesis is to investigate a resource constrained enterprise, and to provide empirical data on the assumed connections between experiential learning and market orientation within such organizations. Given this purpose, the research question that this thesis poses is "*How does entrepreneurial learning affect resource constrained enterprises' use of market orientation?*".

Through empirical data collection, and discussions based on established research within the relevant topics, it was concluded that entrepreneurial learning affected the business' market orientation through processes of memetic knowledge development. These processes, in brief, explain changes in employees' behaviours as results of changes among the memes, or knowledge components, that they possess. Entrepreneurial learning, then, leads to the development of employees' memplexes (cognitive storages) by adding new memes, on one hand, while eliminating ill fitted memes on the other. By means of memetic selection processes, resulting from expectations and existing knowledge, entrepreneurial learning changes the ways employees perceive market intelligence, which ideas (solutions) they generate, and finally how they act in order to respond to the new market information.

## **Forord**

Denne Masteroppgaven utgjør avsluttende del av utdanningen Master of Science in Business (Siviløkonom), med hovedprofil innenfor fagretningen Innovasjon og entreprenørskap, ved Nord Universitet.

Basert på offentlige formål om å oppnå vekst i fremtidig verdiskaping, samt å kunne bidra til å stake ut kurs for fremtidig forskning, tar Masteroppgaven utgangspunkt i en liten og ressursbegrenset bedrift, og utforsker i hvilken grad erfaringsbasert læring har påvirket bedriften på dens vei mot å introdusere vellykkede produktinnovasjoner i markedet.

Jeg ønsker å benytte anledningen til å takke informantene og de ansatte ved den utvalgte bedriften for at dere stilte dere til disposisjon, både under datainnsamlingen og i ettertid, og for at jeg fikk basere oppgaven på deres bedrift.

Samtidig vil uttrykke min takknemlighet ovenfor alle som har bidratt med veiledning, støtte og tilbakemeldinger under arbeidet med Masteroppgaven. I første rekke ønsker jeg å takke min veileder, Tadeu Nogueira, som har bidratt med viktige innspill, råd, veiledning og tilbakemeldinger gjennom forskningsprosessen. Deretter ønsker jeg å takke min faglærer, Espen Isaksen, og mine medstudenter for alle råd og tilbakemeldinger som har blitt gitt i forbindelse med oppgaven. Til slutt ønsker jeg å takke familie, venner og bekjente som også har bidratt med nødvendig støtte under oppgaveskrivingen.

Bodø, 20.05.2019

Aleksander Jenssen

## Sammendrag

Store bedrifter – organisasjoner med mer enn 100 ansatte – bidrar med mer enn halvparten av Norges årlig verdiskaping, på tross av å utgjøre færre enn én prosent av landets private og offentlige selskaper. Med hensyn til alle samfunnsmessige fordeler som følger av økt verdiskaping har Norske myndigheter stor interesse av å hjelpe små og mellomstore bedrifter (SMB-er) med å oppnå vekst.

Med tanke på disse interessene, har en forskningsmodell basert på etablert forskning innenfor emnene entreprenøriell læring, markedsorientering og disruptive innovasjon, tidligere blitt etablert. Modellen foreslo markedsorientering som en velegnet strategisk tilnærming for ressursbegrensede bedrifter som forsøker å oppnå vekst, og at en velbalansert markedsorientering kunne øke bedriftenes sannsynligheter for å lykkes med å introdusere disruptive innovasjoner i markedet. Samtidig ble det foreslått at videre forskning var nødvendig for å teste, revidere, motbevis, forsterke eller forbedre sammenhengene som forskningsmodellen beskrev.

I et forsøke på å teste forskningsmodellen, er formålet med denne Masteroppgaven å utforske en ressursbegrenset bedrift, og bidra med empirisk informasjon om det forutsagte forholdet mellom erfaringsbasert læring og markedsorientering i slike bedrifter. Basert på dette formålet spør oppgavens forskningsspørsmål "*Hvordan påvirker entreprenøriell læring ressursbegrensede bedrifters bruk av markedsorientering?*".

Gjennom empirisk datainnsamling, og diskusjoner basert på etablert forskning innenfor relevante fagfelter, ble det konkludert at entreprenøriell læring påvirker bedriftens markedsorientering gjennom prosessene forbundet med memetisk kunnskapsutvikling. Kort fortalt forklarer disse prosessene endringer i ansattes atferd/handlinger som resultater av endringer blant memene, eller kunnskapskomponentene, som de besitter. Entreprenøriell læring fører dermed til utvikling av de ansattes memplekser (kognitive lagre) ved å tilføre nye memor, på én side, og ved å eliminere utilpassede memor på den andre siden. Gjennom bruk av memetiske utvalgspress, som oppstår som følge av forventninger og eksisterende kunnskap, forandrer entreprenøriell læring hvordan ansatte forstår/fortolker markedsintelligens, hvilke idéer (produkt-/tjenesteløsninger) de genererer, og til sist hvordan de går frem for å respondere på den nye markedsinformasjonen.

# Innholdsfortegnelse

<b>Abstract.....</b>	<b>i</b>
<b>Forord.....</b>	<b>ii</b>
<b>Sammendrag.....</b>	<b>iii</b>
<b>Nøkkelbegreper med forklaringer.....</b>	<b>viii</b>
<b>Bemerkninger og forutsetninger.....</b>	<b>x</b>
<b>1.0 Introduksjon.....</b>	<b>1</b>
1.1 Aktualisering.....	1
1.2 Temaer og problemstilling/forskningsspørsmål.....	1
1.3 Metodiske tilnærminger, og bidrag.....	3
1.4 Oppgavens hovedfunn.....	4
1.5 Oppgavens videre struktur.....	4
<b>2.0 Kontekst.....</b>	<b>6</b>
2.1 Kriterier for utvalg.....	6
2.2 Case-beskrivelse.....	7
2.2.1 Generell beskrivelse.....	7
2.2.2 Bedriftens virksomhet.....	8
2.2.3 Kunder og kundeorientering.....	8
2.2.4 Konkurrenter og konkurrentorientering.....	8
2.2.5 Innhenting av markedsintelligens.....	9
2.2.6 Kunnskapsutvikling.....	9
2.3 Oppsummering.....	10
<b>3.0 Teoretisk rammeverk.....</b>	<b>11</b>
3.1 Entreprenøriell læring.....	11
3.1.1 Hva er entreprenøriell læring?.....	11
3.1.2 Kilder til entreprenøriell læring.....	11
3.1.3 Formålet med entreprenøriell læring.....	12
3.1.4 Entreprenøriell eller organisatorisk læring?.....	13
3.2 Markedsorientering.....	13
3.2.1 Hva er markedsorientering?.....	13
3.2.2 Prosesser innen markedsorientering.....	14
3.2.3 Formålet med markedsorientering.....	15

3.2.4 Markedsorienteringens fokus.....	15
3.2.5 Markedsorientering og læring.....	16
3.2.6 Markedsorientering i praksis: Fra behovet til produkter.....	16
3.3 Generalisert Darwinisme.....	17
3.3.1 Variasjon.....	18
3.3.2 Replikasjon.....	18
3.3.3 Seleksjon/utvalg.....	19
3.3.4 Replikatorer.....	20
3.3.5 Fenotypiske effekter.....	20
3.3.6 Eksempel: Replikatorer, fenotyper og Darwinistiske prinsipper.....	21
3.4 Memetikk.....	24
3.4.1 Hva er et mem?.....	24
3.4.2 Fra memmer til kunnskap og idéer.....	24
3.4.3 Mempleks.....	25
3.4.4 Læring og memetiske utvalgspreser.....	26
3.4.5 Memetisk kunnskapsutvikling.....	28
3.5 Oppsummering.....	30
<b>4.0 Metode.....</b>	<b>31</b>
4.1 Litteraturstudie.....	31
4.1.1 Temaer og teoretisk avgrensning.....	31
4.1.2 Behandling og bruk av litteratur.....	32
4.2 Empirisk studie.....	33
4.2.1 Vitenskapsfilosofi.....	34
4.2.2 Forskningsmetode.....	34
4.2.3 Forskningsdesign.....	35
4.2.4 Observasjons-/analyseenhet.....	35
4.2.5 Utvalg av informanter – Kriterier, utvalgsstørrelse og -strategi.....	36
4.2.6 Forarbeid før datainnsamling.....	37
4.2.7 Datainnsamling.....	38
4.2.8 Databehandling.....	39
4.2.9 Etske betraktninger.....	40
4.2.10 Evaluering.....	41
<b>5.0 Diskusjon/analyse.....</b>	<b>45</b>
5.1 Diskusjon av første delspørsmål.....	45

5.1.1 Hvordan går bedriften frem for å generere markedsintelligens?.....	46
5.1.2 Hvordan går bedriften frem for å spre markedsintelligens?.....	47
5.1.3 Hvordan går bedriften frem for å respondere på markedsintelligens?.....	48
5.2 Diskusjon av andre delspørsmål.....	50
5.2.1 Læring gjennom markedsorientering.....	50
5.2.2 Tilpasning av markedsorientering som følge av læring.....	52
5.3 Konklusjon del 1.....	53
5.4 Memetisk markedsorientering – Fra behovet til idéer og løsninger.....	55
5.4.1 Memetisk læring gjennom markedsorientering.....	55
5.4.2 Memetisk tilpasning av markedsorientering.....	58
5.5 Konklusjon del 2.....	59
5.6 Oppsummering.....	60
<b>6.0 Konklusjoner, implikasjoner og forslag til videre forskning.....</b>	<b>61</b>
6.1 Konklusjoner.....	61
6.2 Implikasjoner.....	64
6.3 Begrensninger og forslag til videre forskning.....	67
<b>Referanser.....</b>	<b>68</b>

## **Oversikt over tabeller**

Tabell 2.1.1: Utvalgskriterier basert på oppgavens problemstilling.....	6
Tabell 2.1.2: Utvalgskriterier basert på oppgavens litteraturstudie.....	7
Tabell 4.1.1: Kriterier for teoretisk avgrensning.....	32
Tabell 5.3: Oppsummering av empiriske funn.....	54

## **Oversikt over figurer**

Figur 1.2: Konseptuell forskningsmodell.....	2
Figur 3.2.6: Markedsorientering – Fra behovet til produktløsninger.....	17
Figur 3.4.4: Memetiske utvalgspres i læringsprosesser.....	28
Figur 3.4.5: Memetisk kunnskapsutvikling.....	30
Figur 5.1.2: Intelligensspredning i bedriften.....	48
Figur 5.4.1: Memetisk markedsorientering og læring.....	58
Figur 6.2: Revidert forskningsmodell.....	66

## **Oversikt over appendikskapitler**

A1 Intervjuguide, semistrukturert intervju.....	73
A2 Begrunnelser for utforming av intervjuguide.....	74



## **Nøkkelbegreper med forklaringer**

### **(Entreprenøriell) Erfaringsbasert læring**

Kunnskapsutvikling som oppstår som følge av erfaringer. Fra erfaringer bygger entreprenører nye kognitive konsepter gjennom inntak av ny informasjon, samtidig som eksisterende kognitive konsepter endres eller elimineres som følge av dissonans mellom eksisterende kunnskap og ny informasjon.

### **Fenotyper**

Replikatorers produkter. Gjennom danning av fenotyper oppnår replikatorer replikasjon, og fenotypenes varierende kvaliteter leder til differensiell overlevelse og forplantning blant ulike replikatorer i replikator-populasjonen.

### **Markedsorientering**

Strategisk tilnærming hvor bedrifter legger kundenes behov til grunn under utforming av deres respektive produkter eller tjenester. Gjennom markedsorienteringsprosessene intelligensgenerering, intelligensspredning og respons "oversetter" bedriftene kundenes problemer til funksjoner i ulike produkter eller tjenester.

### **Memer**

Memer er replikatorer som tar form som kunnskapskomponenter, og kan betraktes som byggeklosser som bygger opp kunnskap og idéer. Ulike memer går sammen om å lage ulike idéer (memenes fenotyper), og gjennom spredning av kunnskap og idéer fra én hjerne til en annen oppnår memer forplantning og replikasjon.

### **Mempleks**

Sammensetning av internt veltilpassede memer. Betegnelsen brukes både om små sammensetninger av memer, som idéer, og større sammensetninger av memer, som individers totale kunnskapsgrunnlag (kognitivt lager) innenfor et gitt tema. Se bemerkning, side vii.

### **Produktløsning**

Idé som baseres på behovene/problemene til ulike kunder i markedet. Idéene tar for seg konkrete aspekter ved de ulike problemene, og tilegner hvert aspekt en prospektiv løsning, slik at kundenes behov oversettes til produkter/tjenester med funksjoner beregnet på å løse de spesifikke

problemene.

### **Replikatorer**

Grunnleggende enheter i evolusjonære systemer. Replikatorer er abstrakte eller konkrete enheter som av noen årsak kopieres. Gjennom variasjon, utvikling og spredning av replikatorer, oppstår evolusjonær utvikling på overordnede, fenotypiske nivåer.

### **Utvalgspress**

Prosesser som sørger for at differensiell overlevelse og forplantning oppstår blant ulike variasjoner av replikatorer. Utvalgspress representerer problemer som sørger for at bare enkelte sammensetninger av replikatorer overlever og kan forplantes, og størrelsene på problemene/utvalgspressene avgjør hvorvidt variasjon blant ulike sammensetninger tolereres, eller om det bare er spesifikke sammensetninger av replikatorer som vil overleve.

## Bemerkninger og forutsetninger

### Bemerkninger

"Memplekser" defineres som sammensetninger av memer som er internt veltilpassede, deriblant idéer, kunnskap, informasjon, eller individers totale kunnskapsgrunnlag innenfor gitte temaer. For å unngå forvirring brukes mempleks-begrepet om individers totale kunnskapsgrunnlag (kognitive lagre – Cope, 2005) gjennom oppgavens teoretiske rammeverk, samt diskusjonen i kapittel 5, med mindre noe annet er spesifisert. I disse tilfellene vil kunnskap, idéer og informasjon betegnes som mem-sammensetninger.

I løpet av oppgaven vil den utvalgte bedriftens håndtering av markedsorientering beskrives og forklares. Disse håndteringene betegnes på følgende måte: *"Basert på disse ønskene kan bedriften fleksibelt utforme produktene...."*. Her må det bemerkes at det i realiteten er bedriftens ansatte som fleksibelt utformer produktene, og ikke bedriften i seg selv. Denne talemåten er brukt som en skriftlig forenkling, og bør realiteten leses som *"Basert på disse ønskene kan bedriftens ansatte fleksibelt utforme produktene...."*.

### Forutsetninger

For at memetisk læring og kunnskapsutvikling kan oppstå, er følgende forutsetninger nødvendige:

1. Enkelte mem-sammensetninger (kunnskap, idéer) må være inkompatible med hverandre, slik at innførsel av enkelte mem-sammensetninger i individers memplekser krever tilpasning eller eliminering av andre mem-sammensetninger.
2. Hvilke idéer eller kunnskap som genereres er resultater av hvilken kunnskap individer besitter i utgangspunktet, slik at ny kunnskap eller nye idéer som genereres må bestå av sammensetninger av memer som befinner seg i individenes memplekser. For å generere nye idéer kreves det derfor inntak av ny informasjon, bygget opp av nye memer.
3. Individer må ha forventninger til ulike idéer eller handlingers resultater, slik at dissonans mellom realiserte resultater og forventede resultater medfører eliminering av mem-sammensetningene som sammen danner disse idéene.

## **1.0 Introduksjon**

### **1.1 Aktualisering**

I dagens Norge utgjør små og mellomstore bedrifter 99 prosent av det totale antallet bedrifter i næringslivet (Skullerud, 2019). Den resterende hundredelen består av store bedrifter, altså bedrifter med mer enn hundre ansatte. Små og mellomstore bedrifter bidrar dessuten med nesten halvparten av landets totale verdiskaping, mens store bedrifter står for den resterende halvparten (Grimsby et al., 2009). Med utgangspunkt i et mål om å øke fremtidig verdiskaping vil flere norske aktører ha stor interesse for at små og mellomstore bedrifter skal oppnå fremtidig vekst. Dette kan dog være problematisk da vekst ofte skapes av innovasjoner (Harrison et al., 2014), produktinnovasjoner ofte er ressurskrevende, og små bedrifter ofte har begrensede ressurser.

Ressursbegrensninger vil videre begrense hvilke strategiske tilnærminger små eller nyetablerte bedrifter kan benytte, da tradisjonelle tilnærminger som differensiering og kostnadsledelse (Porter, 1980) vanligvis krever betydelig tilgang til blant annet finansiell- og human kapital. Differensiering, å kunne kreve høye utsalgspriser ved å introdusere produktinnovasjoner som skiller seg ut fra konkurrerende produkter i markedet, er ofte forbundet med store investeringer knyttet til forskning og utvikling. På den andre siden er kostnadsledelse, å øke eget salgsvolum ved å kreve lavere utsalgspriser enn konkurrerende produkter i markedet, vanligvis avhengig av høye produksjonskvanta for å drive ned marginale produksjonskostnader. I begge situasjonene over vil ressursbehovet overstige kapasiteten til små, ressursbegrensede bedrifter.

### **1.2 Temaer og problemstilling/forskningsspørsmål**

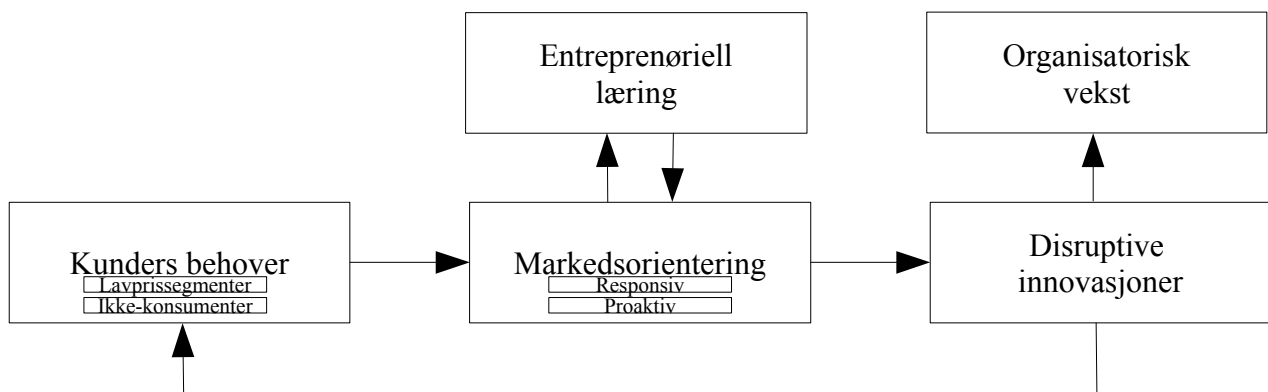
Med utgangspunkt i små bedrifters begrensede muligheter, har jeg tidligere arbeidet med en teoretisk prosjektoppgave hvor formålet var å belyse strategiske tilnærminger og typer innovasjoner som ressursbegrensede bedrifter kunne benytte/introdusere for å oppnå vekst. Basert på tidligere forskning ble det argumentert for at en velbalansert kunde-/markedsorientering kunne være en spesielt velegnet strategisk orientering for ressursbegrensede bedrifter (se bl.a. Herhausen, 2016).

Fra et strategisk standpunkt beskriver bedrifters grad av markedsorientering i hvilken grad de legger kundenes uttrykte og underliggende behov til grunn når de utformer sine produkter eller tjenester (Slater og Narver, 1998). Dette innebærer at bedrifter prioriterer å tilegne produkter eller tjenester funksjoner som har som hensikt å dekke kundenes behov, fremfor å fokusere på lave utsalgspriser eller unike egenskaper.

Samtidig ble disruptive innovasjoner foreslått som en velegnet type innovasjoner for små, markedsorienterte bedrifter. Disruptive innovasjoner er produkt- eller tjenesteinnovasjoner av relativt lav kompleksitet, beregnet på lavprissegmenter og ikke-konsumenter i markedet (Christensen, 1997; Christensen et al., 2015). Gjennom vellykkede disruptive innovasjoner kan bedrifter oppta en betydelig andel av markedet, og dermed generere tilstrekkelig finansiell kapital til å sikre fremtidig vekst (Andersen og Kheam, 1998).

Ut fra disse konklusjonene ble følgende konseptuelle forskningsmodell utarbeidet. Modellen (Figur 1.2) viser hvordan bedrifter kan benytte en balanse av responsiv og proaktiv markedsorientering til å introdusere produktinnovasjoner som dekker kundenes nåværende og fremtidige behov, og gjennom disse innovasjonene generere kapital som kreves for å oppnå vekst. Samtidig vises det at markedsorientering er en iterativ prosess som er en kilde til entreprenøriell læring, og som også kan forbedres gjennom entreprenøriell læring fra tidligere markedsorienteringsprosesser.

**Figur 1.2: Konseptuell forskningsmodell**



Modellen viser sammenhengene mellom oppgavens teoretiske konsepter. Min illustrasjon.

Videre ble det foreslått at empirisk forskning ville være nødvendig for å avkrefte, støtte opp eller forbedre forståelsen av sammenhengene i forskningsmodellen. Tidligere forskning har sett på flere av disse sammenhengene i veletablerte bedrifter, mens lite fokus eksempelvis har vært rettet mot hvordan erfaringsbasert læring påvirker bruk av markedsorientering i små, ressursbegrensede bedrifter (Blankson et al., 2006). Formålet med denne Masteroppgaven er derfor tofoldig. Først ønsker jeg å bidra med empirisk data fra ressursbegrensede bedrifter, som kan bidra til å forsterke, revidere eller motbevise sammenhengene i forskningsmodellen. Videre ønsker jeg å stake ut kurs for fremtidig forskning på området, eksempelvis ved å bygge ny teori. Basert på disse formålene er oppgavens forskningsspørsmål:

## *Hvordan påvirker entreprenøriell læring ressursbegrensede bedrifters bruk av markedsorientering?*

Dette forskningsspørsmålet kan tolkes på to ulike måter. I første rekke kan spørsmålet ta for seg konkrete effekter som erfaringsbasert læring har på bedriftenes bruk av markedsorientering, altså hvordan ny kunnskap påvirker bedriftenes håndtering av de ulike prosessene forbundet med markedsorientering. Til sist kan spørsmålet tolkes dit hen at det omhandler konkrete mekanismer som forklarer læringens påvirkning på bedriftenes bruk av markedsorientering. For å dra rikeste mulige konklusjoner rundt forskningsspørsmålet vil begge fortolkningene utforskes.

### **1.3 Metodiske tilnærminger, og bidrag**

For å besvare den første fortolkningen av forskningsspørsmålet har to delspørsmål blitt etablerte, hvis hensikt er å konkretisere de viktigste aspektene ved dette synet på forskningsspørsmålet, nemlig:

- 1. Hvordan går ressursbegrensede bedrifter frem for å generere, spre og respondere på markedsintelligens innad i bedriftene?*
- 2. Hvordan har erfaringer fra tidligere markedsorienteringsprosesser påvirket bedriftene og deres bruk av markedsorientering?*

Samtidig som det erkjennes at tidligere forskning tildels har utforsket hvordan ressursbegrensninger i seg selv har påvirket små bedrifters bruk av markedsorientering (se f.eks. Pelham, 2000; Martin et al., 2009; Didonet et al., 2012), var det første delspørsmålet ansett som nødvendig for å besvare oppgavens overordnede forskningsspørsmål.

For å besvare denne fortolkningen av forskningsspørsmålet, vil oppgaven sentreres rundt én bestemt bedrift, hvor et dypt innblikk i bedriftens utviklende bruk av markedsorientering og resulterende læringsprosesser vil etableres.

Besvarelse av det andre synet på forskningsspørsmålet vil kreve større grad av fortolkning, på bakgrunn av etablert litteratur. Her vil det teoretiske konseptet kalt memetik spille en sentral rolle. Tidligere forskning har benyttet mem-konseptet til å forklare hvorfor enkelte idéer og rutiner spres og deles blant ulike organisasjoner, og hvordan organisatoriske trekk kan forklares som produkter

av memer som finnes i organisasjonene (se f.eks. Lord, 2012). Denne Masteroppgaven vil her avvike fra veletablert forskning. Oppgavens største teoretiske bidrag oppstår gjennom utforskning av idé-memet, som forklarer memer som byggeklosser som sammen bygger opp kunnskap, idéer og informasjon. I seg selv har idé-memet og dets funksjoner vært gjenstand for lite forskning. På en annen side har ikke tidligere forskning utforsket hvordan idé-memet og memetiske utvalgspress kan brukes til å forklare mekanismene som styrer konkrete læringsprosesser på individ- og populasjonsnivå. I løpet av oppgaven vil den utvalgte bedriftens læringsprosesser utforskes, og gjennom bruk av memetiske prinsipper vil idé-memets rolle i bedriftens læringsprosesser forklares og belyses.

Å besvare forskningsspørsmålet og dets to fortolkninger, vil kunne gi bedre innblikk i ressursbegrensede bedrifters bruk av markedsorientering, og hvilke effekter erfaringsbasert læring har hatt på disse prosessene. Samtidig vil forbedret kunnskap om temaet kunne tilføre strategisk innsikt til ressursbegrensede bedrifter, og bidra til å stake ut kurs for fremtidig forskning som utforsker sammenhengene mellom markedsorientering og entreprenøriell læring, og mekanismene som styrer disse prosessene.

#### **1.4 Oppgavens hovedfunn**

Gjennom oppgaven har den utvalgte bedriftens bruk av markedsorientering blitt kartlagt, hvor det ble avdekket at entreprenøriell læring ikke bare oppstår som en konsekvens av bedriftens markedsorientering, men inngår som et sentralt element i bedriftens markedsorienteringsprosesser (som fremgår av oppgavens reviderte forskningsmodell, figur 6.2). Videre ble memetisk forplantning og eliminering, som følge av seleksjonsprosesser styrt av memetiske utvalgspress, forklart som den drivende årsaken til at læring har oppstått i bedriften, og at bedriften har evnet å generere nye og forbedrede idéer og produktinnovasjoner gjennom dens bruk av markedsorientering.

#### **1.5 Oppgavens videre struktur**

**Kapittel 2:** Neste kapittel vil beskrive oppgavens kontekst. Dette vil i første rekke beskrive kriterier som lå til grunn under utvalget av bedriften som forskningsarbeidet baseres på. Den siste delen av kapittelet vil bestå av en case-beskrivelse av den utvalgte bedriften, hvor aspekter relevante for oppgavens forskningsspørsmål vil belyses.

**Kapittel 3:** I kapittel tre vil oppgavens teoretiske rammeverk kartlegges. Her vil fokuset legges på å beskrive og forklare teoretiske konsepter og perspektiver som vil være nødvendige for å

fortolke informasjonen som ble innhentet fra den ressursbegrensede bedriften, for deretter å kunne besvare oppgavens forskningsspørsmål.

**Kapittel 4:** Dette kapitlet vil ta for seg oppgavens metodiske tilnærming. Sentrale elementer i kapitlet vil blant annet være valg av forskningsmetode og -design, utvalg av informanter, innsamling og behandling av datamateriale, samt etiske refleksjoner og kvalitetsmessige vurderinger.

**Kapittel 5:** Oppgavens femte kapittel vil ta utgangspunkt i resultatene fra den empiriske datainnsamlingen (kapittel 2), og diskutere denne med henhold til funn fra litteraturstudiet (kapittel 3), slik at konklusjoner rundt oppgavens forskningsspørsmål kan dras.

**Kapittel 6:** Siste hovedkapittel i oppgaven vil oppsummere poengene som ble diskuterte i det foregående kapitlet, og dra endelige konklusjoner rundt oppgavens forskningsspørsmål. I tillegg vil praktiske og teoretiske implikasjoner av oppgavens funn drøftes, og det vil gis forslag til videre forskning basert på oppgavens funn og begrensninger.

**Appendikskapitler:** Avslutningsvis vil oppgavens appendikskapitler inneholde elementer som ikke inngår i oppgavens hovedkapitler, men som likevel ble benyttet under arbeidet med oppgaven, deriblant oppgavens intervjuguide (A1), samt begrunnelser for intervjuguidens utforming (A2).



## 2.0 Kontekst

Dette kapittelet har som formål å beskrive forskningens kontekst, som i dette tilfellet gjelder den utvalgte bedriften som Masteroppgavens forskningsarbeid baseres på. Kapittelet er todelt, hvor første del beskriver hvilke utvalgskriterier som lå til grunn under valg av aktuelle bedrifter, samt hvilken hensikt bruk av akkurat disse kriteriene hadde. Siste og største del av kapittelet vil beskrive vesentlige aspekter ved den utvalgte bedriften, og vil legge grunnlaget for fremtidig besvarelse av oppgavens forskningsspørsmål.

### 2.1 Kriterier for utvalg

For å avgjøre hvilke bedrifter som kunne være velegnede å basere oppgavens empiriske datainnsamling på, ble det etablert kriterier som aktuelle bedrifter måtte oppfylle. Kriteriene ble fastsatte med hensikt om å avdekke bedrifter som i størst mulig grad kunne bidra til å besvare oppgavens forskningsspørsmål.

Tabell 2.1.1 viser hvilke kriterier som lå til grunn under første avgrensning og utvalg av aktuelle bedrifter, samt hvilke hensikter de ulike kriteriene hadde. Disse kriteriene ble fastsatt på bakgrunn av Masteroppgavens formål og problemstilling.

**Tabell 2.1.1: Utvalgskriterier basert på oppgavens problemstilling**

Kriterier	Begrunnelse
<i>Små bedrifter</i>	Basert på oppgavens formål var det et grunnleggende premiss at aktuelle bedrifter måtte være av små størrelser, altså bedrifter med færre enn 20 ansatte (Skullerud, 2019).
<i>Begrensede ressurser</i>	Oppgavens formål var å utforske hvordan læring påvirker bruk av markedsorientering i ressursbegrensede bedrifter, da dette er et område som mangler etablert teori (Blankson et al., 2006). Aktuelle bedrifter måtte dermed besitte begrensede ressurser, både med hensyn finansiell-, fysisk-, human- og sosial kapital.

Tabell 2.1.2 viser hvilke kriterier som lå til grunn under andre avgrensning og utvalg av aktuelle bedrifter, samt hvilke hensikter de ulike kriteriene hadde. Disse kriteriene ble fastsatt på bakgrunn av funn fra litteraturstudiene som la grunnlaget for Masteroppgaven og en tidligere gjennomført prosjektoppgave.

**Tabell 2.1.2: Utvalgskriterier basert på oppgavens litteraturstudie**

Kriterier	Begrunnelse
<i>Minst treårig operasjon</i>	Da oppgavens forskningsspørsmål ser på hvordan læring påvirker bruk av markedsorientering, ble det bestemt at aktuelle bedrifter måtte ha operert i nåværende form i minst tre år. Dette ble gjort for å sikre at bedriften hadde tilstrekkelig tid til å oppnå erfaringsbasert læring, da funn fra litteraturstudiene antydte at slike læringsprosesser ofte er iterativ og tidkrevende.
<i>Produksjon fremfor tjenesteleveranse</i>	Det ble fastslått at aktuelle bedrifter måtte produsere produkter, fremfor å levere tjenester til kundene sine. Selv om markedsorientering er sentralt for både produsenter og tjenesteleverandører, ble det antatt at læring ville ha mer observerbare effekter på bruk av markedsorientering hos produsenter enn hos tjenesteleverandører. Eksempelvis ble det antatt at tilpasninger av produkter er mer synlige enn tilpasninger av tjenester (som respons på ny markedsinformasjon).
<i>Få tilsvarende produkter i markedet</i>	Bedrifter som opererer i markeder hvor det allerede finnes tilsvarende produkter antas å hente inspirasjon fra konkurrentenes produktløsninger, enten bevisst eller ubevisst. For å forsøke å minimere skjevheter i fortolkningen av eventuell informasjon (høy grad av konkurrentorientering), ble det bestemt at aktuelle bedrifter bare kunne operere i markeder hvor få tilsvarende produkter er etablerte.

## 2.2 Case-beskrivelse

Dette delkapittelet er viet til å beskrive ulike aspekter ved bedriften som oppgavens forskningsarbeid er basert på. Bedriften ble ansett å besitte tilfredsstillende karakteristikk til å bidra med informasjon som kunne brukes til å besvare oppgavens forskningsspørsmål. Av hensyn til bedriftens krav på anonymitet vil beskrivelser av bedriftens virksomhet og identifiserbare karakteristikk være generelle, mens beskrivelser av bedriftens tilnærminger til markedsorientering og læring i størst mulig grad vil spesifiseres.

### 2.2.1 Generell beskrivelse

Bedriften som forskningen er basert på består i dag av færre enn 20 ansatte, og kan dermed betraktes som en liten bedrift (Skullerud, 2019). I dens nåværende form har bedriften eksistert i omtrent ett tiår, som gjør at bedriften også kan betraktes som relativt ung. Med hensyn til bedriftens tilgang til finansiell-, human- og sosial kapital beskrives bedriften som ressursbegrenset, på tross av at bedriften har opplevd positiv utvikling i senere tid. Sett under ett, resulterte disse karakteristikkene i at bedriften var meget godt egnet som studieobjekt for denne Masteroppgaven.

### **2.2.2 Bedriftens virksomhet**

Bedriftens virksomhet er idag hovedsakelig basert på produksjon og salg av utemiljøartikler til private og offentlige aktører. De ulike produktene som inngår i bedriftens portefølje er av forskjellig natur, og utformet med formål om å dekke de fleste behov som uttrykkes av bedriftens ulike kundegrupper. Grunnet en relativt omfattende produktportefølje, består bedriftens produksjonsfasiliteter i dag av produksjonsutstyr med ulike egenskaper, som brukes til å tilegne de ulike produktene funksjoner etter tiltenkte bruksområder. Som et resultat av produktenes mangfoldige bruksområder har bedriften klart å etablere kontakt med ulike kunder, spredt over betydelige geografiske områder.

### **2.2.3 Kunder og kundeorientering**

I dag leverer bedriften sine produkter til en rekke ulike kundegrupper, hvor både private og offentlige aktører av ulike størrelser er involverte. Når bedriften utformer produktene som den produserer, gjøres dette på bakgrunn av bestillinger fra kundene. Resultatet er at hver enkelt leveranse av bedriftens produkter kan anses som et eget prosjekt, hvor produktene er spesifikt utformet etter kundenes uttrykte behov, så lenge bestillingene står i henhold til hva bedriften evner å produsere.

Bedriften er dessuten fleksibel, slik at den ofte evner å levere produkter som dekker kundenes behov. Dette skjer blant annet ved at ulike kunder uttrykker hvilke egenskaper produktene må besitte ved plassering av deres respektive bestillinger. Basert på disse ønskene kan bedriften fleksibelt utforme produktene, slik at de både løser kundenes problemer og samtidig kan produseres etter bedriftens begrensninger.

Bedriften har inntatt en strategisk posisjon som kjennetegnes av stor grad av responsiv kundeorientering. Dette synliggjøres ved at dens virksomhet, og hvilke produkter den produserer, er sentrert rundt konkrete behov som uttrykkes av kundene i markedet. Samtidig har bedriften fokusert på å generere markedsinformasjon om eksterne faktorer, deriblant offentlige reguleringer, og informanten forklarer at disse indikerer at behovene til kundene i markedet vil endres i tiden fremover.

### **2.2.4 Konkurrenter og konkurrentorientering**

Bedriften opererer i dag i et marked hvor svært få andre bedrifter leverer tilsvarende produkter på

nasjonalt nivå, men hvor det finnes internasjonale aktører som i større grad leverer produkter med liknende funksjoner. Selv om andre norske bedrifter driver virksomheter innenfor samme sektor, gjør detaljer knyttet til produktenes spesifikasjoner at bedriften har klart å differensiere seg fra andre aktører i markedet. Én av konsekvensene som dette har medført, er at bedriften i liten grad har hatt mulighet til å lære eller hente inspirasjon fra andre bedrifter som driver samme type produksjon.

Bedriften har dog ervervet noe innsikt i hvordan slike virksomheter kan drives gjennom tidligere avholdte bedriftsbesøk hos andre, internasjonale aktører. På tross av dette, kan ikke bedriften sies å være konkurrentorientert i noen betydelig grad, da den ikke bevisst retter dens fokus på å innhente og benytte markedsintelligens basert på konkurrenter eller tilsvarende bedrifters handlinger.

### **2.2.5 Innhenting av markedsintelligens**

På tross av at bedriften i stor grad er kundeorientert, benytter ikke bedriften aktive metoder, som å utføre markedsundersøkelser, for å samle inn informasjon om kundenes behov. Forklaringen på dette er at vellykkede markedsundersøkelser ofte kreve betydelige ressurser, da de både er tidkrevende og avhenger av relevant kompetanse. Siden bedriften er ressursbegrenset, både med hensyn til finansiell og human kapital, vil det ikke være mulig å gjennomføre markedsundersøkelser av tilfredsstillende kvalitet.

At bedriften likevel kan være såpass kundeorientert kan forklares ved å belyse to spesifikke aspekter ved bedriften og dens virksomhet:

For det første får bedriften direkte kjennskap til de ulike kundenes behov når kundene plasserer sin ordre hos bedriften. På den måten sikrer bedriften at produktene som produseres har egenskaper som løser kundenes problemer. I tillegg kan bedriften avdekke markedstrender, eller mønstre blant ulike kundegruppers ønsker og behov, gjennom diskusjoner med kundene i markedet.

For det andre har bedriften svært få konkurrenter som produserer tilsvarende produkter. Som en naturlig konsekvens er det stor sannsynlighet for at kunder, hvis behov bare kan dekkes av bedriftens produkter, vil etablere kontakt med bedriften. Siden kundene kommuniserer deres behov direkte til bedriften, og bedriften kommer i kontakt med de fleste kunder som har behov for bedriftens produkter, får bedriften god oversikt over ulike behov som finnes i markedet.

### **2.2.6 Kunnskapsutvikling**

Da bedriften ble etablert hadde ikke grunnleggerne kunnskap eller erfaringer som var relevante når det kom til å drive denne typen virksomheter. På dette tidspunktet hadde de ulike aktørene som tok del i bedriften ofte ulike synspunkter på situasjoner som oppstod, deriblant potensielle problemer og muligheter. Siden aktørene i bedriften ikke har hatt mulighet til å lære mye fra tilsvarende bedrifter, med unntak av ovenfornevnte bedriftsbesøk, har store deler av bedriftens kunnskap angående drift av virksomheten blitt utviklet som følge av erfaringsbaserte læringsprosesser. Prøving og feiling har derfor vært en sentral kilde til radikal læring innad i bedriften.

I løpet av bedriftens levetid har flere ansatte med ulik kunnskap og erfaringer ankommet og forlatt bedriften. Som et resultat har det vært nødvendig å spre kunnskap til alle bedriftens ansatte med jevne mellomrom, slik at alle evner å håndtere og utføre prosesser som inngår i bedriftens daglige drift. Spredning av kunnskap i bedriften skjer vanligvis gjennom formelle og uformelle samtaler og diskusjoner mellom ansatte. I tillegg har praktisk kunnskap/erfaring, for eksempel om håndtering av produksjonsutstyr, blitt spredt som følge av praktisk imitasjon.

Som et resultat av spredning av kunnskap og idéer internt i bedriften, har de ansatte over tid utviklet felles forståelser for hvordan bedriften skal drives, og hvordan ulike situasjoner skal håndteres. Gjennom spredning av idéer og informasjon har nye aktører ervervet kunnskap som allerede har eksistert i bedriften, samtidig som nyansatte har brakt med seg ny kunnskap og nye erfaringer, og spredt disse til resten av aktørene i bedriften. Eksempelvis har én av bedriftens ansatte tidligere bidratt til å forandre hvordan bedriften går frem for å skape produktløsninger da han, gjennom utdanning og erfaringsbaserte læringsprosesser, hadde generert nyttig kunnskap som videre ble spredt rundt i bedriften.

## **2.3 Oppsummering**

Kapittelet har sett på hvilke kriterier som lå til grunn under utvalg av aktuelle bedrifter som Masteroppgavens empiriske studie kunne baseres på. Disse var: (1) Bedriften måtte ha færre enn 20 ansatte; (2) Bedriften måtte ha begrensede tilgang til ressurser; (3) Bedriften måtte ha operert i dens nåværende form i minst tre år; (4) Bedriften måtte være en produsent, fremfor å være en tjenesteleverandør, og; (5) Bedriften måtte operere i et marked hvor det eksisterte få tilsvarende produkter. I siste del av kapittelet ble en anonymisert case-beskrivelse presentert, hvor ulike aspekter ved den utvalgte bedriften ble belyst. Disse aspektene var alle ansett som viktige for å besvare oppgavens forskningsspørsmål, og inkluderte blant annet beskrivelser av hvordan læring og kunnskapsutvikling har foregått i bedriften.

### **3.0 Teoretisk rammeverk**

Dette kapittelet vil belyse sentrale aspekter ved de viktigste teoretiske perspektivene som inngår i denne Masteroppgaven, nemlig entreprenøriell læring, markedsorientering, generalisert Darwinisme og memetikk. De ulike aspektene vil videre brukes til å besvare oppgavens forskningsspørsmål.

#### **3.1 Entreprenøriell læring**

##### **3.1.1 Hva er entreprenøriell læring?**

Individer sies å oppnå nye erfaringer i situasjoner hvor de utsettes for ny informasjon. Dersom individene utvikler eller tilpasser nye eller eksisterende kognitive konsepter som følge av disse erfaringene, sies de å ha gjennomgått læringsprosesser (Kolb, 1984). Læring kan også ses på som prosesser hvor individer bygger nye strukturer for å tolke informasjon fra omgivelsene (North, 2005) som resultater av erfaringer, eksperimentering eller imitasjon (Aldrich og Yang, 2013).

Innenfor entreprenørskapsteori har entreprenøriell læring blitt et veletablert, men omdiskutert, fenomen. Som følge av forskjellige definisjoner og bruksområder har tidligere forskning belyst ulike aspekter ved entreprenøriell læring. På tross av dette har enkelte synspunkter blitt mer vanlige enn andre, blant annet når det gjelder en overordnet definisjon av entreprenøriell læring. Den vanligste tolkningen av entreprenøriell læring stammer blant annet fra Politis (2005), og forklarer entreprenøriell læring som resultater av erfaringer som entreprenører oppnår gjennom deres entreprenørielle aktiviteter. Entreprenøriell læring skiller seg dermed fra generell læring ved at erfaringene som utløser læringen stammer fra aktiviteter som direkte omhandler entreprenørskap (se f.eks. Collins og Moore, 1970; Reuber og Fischer, 1993; Sarasvathy, 2001).

*"...kumulativ læring fra erfaringer tillater entreprenører å utvikle noe som kan beskrives som et 'kognitivt lager' av tilgjengelig erfaringsbasert læring som kan reflekteres over, og videre benyttes i tilsvarende situasjoner"* (Cope, 2005: 386. Min oversettelse). Et resultat av entreprenøriell læring er, i følge Cope (2005), at entreprenører tilfører ny kunnskap til sine 'kognitive lagre', noe som øker deres evner til å generere vellykkede idéer og løsninger i fremtiden.

##### **3.1.2 Kilder til entreprenøriell læring**

Erfaringsbaserte læringsprosesser legger grunnlaget for entreprenøriell læring. Slike læringsprosesser kan deles inn i fire faser, hvor man starter med en handlingsplan, fortsetter ved å

implementere planen, før man avslutter ved å reflektere over planens resultat og deretter foreta forbedringer og korreksjoner (Lindøe, 2003). Refleksjon over tidligere erfaringer og deres resultat er dermed en kilde til entreprenøriell læring (Daudelin, 1996; Cope og Watts, 2000). Feiling er et eksempel på en type erfaring som leder til radikal læring for entreprenører (Cope, 2011).

Det er viktig å påpeke at det ikke nødvendigvis er feilingen i seg selv som leder til radikal entreprenøriell læring, men derimot at resultatene av gitte handlinger ikke samsvarer med resultatene som entreprenørene hadde forventet. Feiling blir ofte trukket frem som en kilde til læring fordi entreprenører vanligvis utfører planlagte aktiviteter med mål om å lykkes, og feiling tilsier dermed at entreprenøren besitter mangelfull informasjon, eller har tolket informasjonen feil. To viktige poenger må her betraktes.

For det første bør uventet suksess, basert på ovenfornevnte argumenter, kunne utgjøre en like god kilde til læring som hva feiling gjør. For det andre er ikke feiling i seg selv en sikker kilde til læring, da entreprenører i enkelte tilfeller drar feilaktige konklusjoner rundt hva som forårsaket feilingen, og ofte bruker forklaringer som passer inn i deres nåværende forståelse (Baumard og Starbuck, 2005). Entreprenøriell læring kan fra dette perspektivet sies å oppstå som en følge av dissonans mellom entreprenørenes opprinnelige oppfattelse av virkeligheten og ny empirisk informasjon, gitt at entreprenørene drar riktige konklusjoner.

Dissonans utgjør også en kilde til en annen type entreprenøriell læring enn den beskrevet over. I motsetning til eksemplene over, hvor entreprenørenes forventninger legger grunnlaget for læringen, kan entreprenøriell læring også oppstå i situasjoner hvor entreprenører ikke har forutsagte forventninger til handlingers resultater. Eksempelvis kan entreprenøriell læring forekomme når ny informasjon ikke samsvarer med hva entreprenørene ville ha forventet, basert på deres eksisterende kunnskap.

Læring som oppstår gjennom kunnskapsmessig dissonans belyser dessuten et viktig aspekt ved læring generelt. Sett fra dette perspektivet omfatter ikke læring bare inntak av informasjon og bygging av nye kognitive konsepter eller strukturer, men også eliminering eller tilpasninger av eksisterende og feilaktige kognitive konsepter.

### **3.1.3 Formålet med entreprenøriell læring**

Formålet med entreprenøriell læring er i følge Gemmell et al. (2011) å generere, validere og raffinere idéer slik at disse kan benyttes til å utvikle nye produkter, tjenester eller prosesser. Politis (2005) hevder, på sin side, at entreprenøriell læring er en nødvendig prosess som lar entreprenører gjenkjenne muligheter og farer som følger av nye omstendigheter i bedriftenes miljø. Et vanlig syn på entreprenøriell læring og dens formål er at entreprenørenes overordnede mål er å forbedre bedriftenes konkurranseevne, og dermed sikre deres overlevelse og fremtidige vekst. Fra erfaringer forbedres entreprenørenes kunnskap og ferdigheter, noe som kan gjøre dem bedre egnet til å generere idéer som lar dem unngå problemer og utnytte muligheter i fremtiden (Cope, 2005).

### **3.1.4 Entreprenøriell eller organisatorisk læring?**

Innenfor etablert forskning er det vanlig å skille mellom entreprenøriell og organisatorisk læring. I motsetning til entreprenøriell læring, som i hovedsak fokuserer på erfaringsbasert læring blant individuelle entreprenører, beskriver organisatorisk læring prosesser hvor bedrifter inntar ny informasjon, og gjennom ulike prosesser sprer denne informasjonen i bedriftene, og integrerer den i deres rutiner eller produkter (Collinson og Cook, 2007). I likhet med entreprenøriell læring sies ofte organisatorisk læring å være basert på erfaringer (se f.eks. Levitt og March, 1988; Aldrich og Yang, 2013).

Med unntak av prosessene hvor informasjon spres til relevante aktører i bedriftene, er det mange likhetstrekk mellom entreprenøriell og organisatorisk læring. I bedrifter med få ansatte, eller under omstendigheter hvor entreprenøren(e) har betydelig innflytelse over bedriften, forsvinner forskjellene mellom de to læringstypene, og man kan bruke 'erfaringsbasert læring' som et fellesbegrep.

## **3.2 Markedsorientering**

### **3.2.1 Hva er markedsorientering?**

Innenfor etablert litteratur på området finnes det ulike synspunkter på hva markedsorientering innebærer. Eksempelvis kan markedsorientering beskrive hvorvidt bedrifter fokuserer på å skape produktinnovasjoner som leverer verdi til kundene, basert på kundenes uttrykte og underliggende behov (Slater og Narver, 1998). Uttrykte behov er konkrete behov som kundene har bevisst kjennskap til, mens underliggende behov i dette tilfellet er behov hvis eksistens er ikke bevisst kjente for kundene (Narver et al., 2004). I følge Christensen et al. (2016) vil kundene i markedet



likevel agere som om de kjenner til deres underliggende behov.

Dette betyr at kundene kjøper produkter for å løse deres spesifikke problemer, selv om de ikke er bevisste om at dette var årsaken til at de kjøper produktene. Produkters funksjoner anses dermed som løsninger på kundenes problemer (Christensen et al., 2016). Bedrifter kan avdekke kundenes underliggende behov og problemer ved å observere hvordan, eller i hvilke situasjoner, kundene bruker produktene (Leonard og Rayport, 1997; Christensen et al., 2016).

På en annen side tar markedsorientering for seg prosessene hvor bedrifter genererer, sprer og responderer på informasjon fra markedet (Kohli og Jaworski, 1990; Johnson et al., 2012). Slik informasjon hentes vanligvis kunder og konkurrenter, og bedriftens valg av kilde betegnes enten som kundeorientering eller konkurrentorientering (Narver og Slater, 1990). Markedsorienterte bedrifter vil ofte benytte seg av informasjon fra både kunder og konkurrenter, avhengig av behov og bruksområde. Eksempelvis vil kundeorientering være svært relevant under utvikling av bedriftens produkter/tjenester, da denne ofte omhandler kundenes behov, tilbakemeldinger eller nye trender. Konkurrentorientering vil være mer relevant ved strategiske beslutninger, da denne ofte tar for seg handlinger av- og nyheter om konkurrentene i markedet, men kan også være relevant under produktutvikling (for eksempel ved å beskrive eksisterende produktløsninger i markedet).

Dermed kan markedsorientering både være en strategisk tilstand/posisjon – i hvilken grad bedrifter legger kunde- og konkurrentinformasjon til grunn ved produktutvikling og strategiske beslutninger – og en overordnet prosess bestående av flere underprosesser.

### **3.2.2 Prosesser innen markedsorientering**

Den overordnede prosessen kalt markedsorientering består generelt av tre underprosesser, nemlig intelligensgenerering, intelligensspredning og respons (Kohli og Jaworski, 1990).

Intelligensgenerering beskriver ulike aktiviteter hvor bedrifter samler inn informasjon fra enten kunder eller konkurrenter. Denne informasjonen genereres ofte gjennom observasjoner, undersøkelser, samtaler eller tilbakemeldinger.

Når personer i gjeldende bedrifter har generert ovenfornevnte markedsintelligens går neste underprosess ut på å spre informasjonen til resten av bedriften. Hvordan prosessen kalt intelligensspredning foregår i den enkelte bedrift vil variere, men kommunikasjon mellom bedrifters

ansatte, diskusjoner i formelle møter, samt publikasjoner av interne nyhetsbrev er metoder som ofte brukes (Kohli og Jaworski, 1990). Målet med prosessen er for øvrig det samme i de fleste tilfeller, nemlig å muliggjøre koordinert respons på informasjonen og dens implikasjoner.

Den siste underprosessen innenfor markedsorientering tar utgangspunkt i tidligere generert markedsintellingens, og omfatter handlinger som bedrifter utfører som respons på denne informasjonen. Eksempler på slik respons kan være strategiske forandringer, introduksjon av produktinnovasjoner, eller endringer av bedrifters produktporteføljer.

### **3.2.3 Formålet med markedsorientering**

Markedsorientering anses som en av de viktigste kildene til suksess når bedrifter ønsker å introdusere nye produktinnovasjoner i markedet (Johnson et al., 2012; Najafi-Tavani et al., 2016). Fra kunders perspektiv kan behovet betraktes som problemer som kan løses gjennom anskaffelse av veltilpassede produkter eller tjenester. Å forstå hvordan og hvorfor kundene bruker produktene, altså hvilke problemer produktene løser, og i hvilke situasjoner de brukes, er sentralt under utformingen av vellykkede produkter og tjenester (Christensen et al., 2016). I følge Christensen og kolleger er nøkkelen til vellykkede produktinnovasjoner å tilegne produktene funksjoner som dekker uttrykte og underliggende behov hos eventuelle kunder. Bedrifters formål med å være markedsorienterte er vanligvis å bruke deres overlegne kjennskap til kundene og konkurrentene i markedet til å lykkes med introduksjon av nye innovasjoner, og dermed oppnå deres organisatoriske målsetninger.

### **3.2.4 Markedsorienteringens fokus**

Avhengig av markedsorienteringens fokus, spesielt med hensyn til kundeorientering, er det vanlig å skille mellom responsiv og proaktiv markedsorientering (Narver et al., 2004; Herhausen, 2016). I følge Herhausen (2016) tar bedrifter som bedriver responsiv markedsorientering utgangspunkt i kundenes nåværende behov, og forsøker å utvikle produkter eller tjenester som dekker disse. På den andre siden har bedrifter som driver proaktiv markedsorientering som mål å utvikle produkter som utfyller kundenes underliggende behov (Narver et al., 2004). Å opprettholde en god balanse mellom responsiv og proaktiv markedsorientering er nødvendig (Herhausen, 2016). Overdrevet responsiv markedsorientering kan medføre at bedrifter er dårlig forberedt på fremtidig utvikling og at enkelte kundegruppers behov blir oversette, mens for stor grad av proaktiv markedsorientering medfører at eksisterende kunders uttrykte behov ikke utfylles (Christensen, 1997; Narver et al.,

2004; Herhausen, 2016).

### **3.2.5 Markedsorientering og læring**

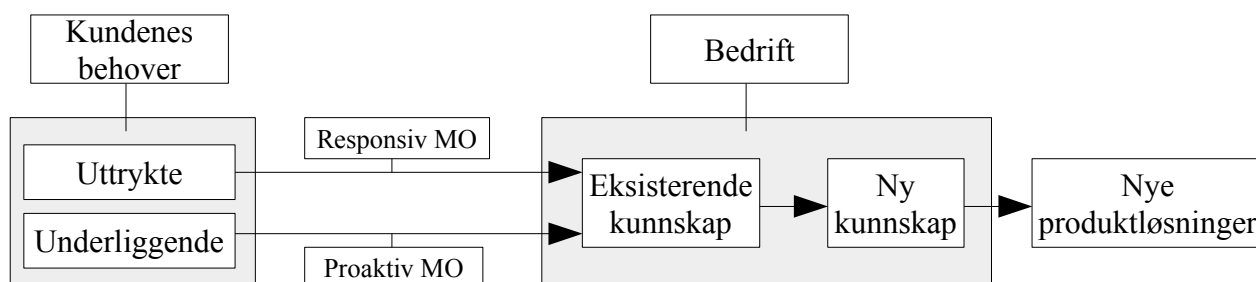
Siden mange bedrifter vil utvikle flere ulike produkter i løpet av bedriftens levetid, utføre tilpasninger av nåværende produkter i deres porteføljer, og ha kontinuerlige behov for relevant markedsinformasjon, vil prosessene innenfor markedsorientering utføres med jevne mellomrom. Selv om de ulike prosessene vil være av ulikt omfang, blir markedsorienteringsprosessen dermed en iterativ prosess som muliggjør læring i bedriftene. Læringen forekommer når bedriftene inntar og tolker relevant informasjon, og implementerer denne i bedriftens rutiner (Fiol og Lyles, 1985; Collinson og Cook, 2007). Markedsorienteringsprosessen kan derfor ansees som en læringsprosess, hvor kundenes behov er grunnleggende, som er spesielt viktig under utformingen av bedrifters produkter eller tjenester.

### **3.2.6 Markedsorientering i praksis: Fra behov til produkter**

I praksis kan markedsorientering sees på som en læringsprosess. Ved å generere informasjon om kundenes uttrykte og underliggende behov gjennom henholdsvis responsiv og proaktiv markedsorientering (f.eks. gjennom observasjoner av kundene eller tilbakemeldinger) kan bedrifter, på bakgrunn av eksisterende kunnskap i bedriftene, utvikle ny kunnskap. Dersom en bedrift evner å oversette deres nye kunnskap til løsninger på kundenes problemer, vil bedriften kunne lykkes med å introdusere nye eller tilpassede produkter eller tjenester i markedet (Day, 1994; Slater og Narver, 1998; Kamboj og Rahman, 2017).

Figur 3.2.6 illustrerer hvordan en bedrift kan bruke dens eksisterende kunnskap til å danne ny kunnskap ved å generere og tolke ny informasjon om kundenes behov gjennom responsiv og proaktiv markedsorientering (MO). Samtidig illustrerer figuren at bedriftens nye kunnskap kan bidra til å skape nye produktløsninger dersom bedriftens aktører evner å oversette kundenes behov til velfungerende produktfunksjoner.

**Figur 3.2.6: Markedsorientering – Fra behovet til produktløsninger**



Figuren viser hvordan bedrifter utvikler ny kunnskap og nye produktløsninger gjennom MO. Min illustrasjon.

### 3.3 Generalisert Darwinisme

*"These laws, taken in the largest sense, being Growth with Reproduction; Inheritance which is almost implied by reproduction; Variability from the indirect and direct action of the external conditions of life, and from use and disuse; a Ratio of Increase so high as to lead to a Struggle for Life, and as a consequence to Natural Selection, entailing Divergence of Character and the Extinction of less-improved forms."* (Darwin, 1859: 489-490).

Evolusjon beskriver prosesser hvor bestemte egenskaper som gjør aktører forplantningsdyktige blir mangfoldige i populasjoner, slik at populasjoners aktører over tid vil preges av likhet og tilpasning. Samtidig innebærer evolusjonære prosesser kumulativ utvikling, hvor aktørenes egenskaper bygges opp fra egenskapene til aktørenes forgjengere. Resultatet av slike prosesser er ofte at aktørene utvikler egenskaper av økende kompleksitet som gjør dem spesielt godt tilpasset til å overleve og forplante seg i miljøene de lever i.

Et moderne eksempel på evolusjonære prosesser tar for seg den memetiske prosessen. Før memetikk kan diskuteres nærmere i neste delkapittel er det nødvendig å kartlegge de viktigste prinsippene som inngår i generalisert Darwinisme, nemlig variasjon, replikasjon og seleksjon. Hvert prinsipp er basert på konkrete prosesser som finner sted i evolusjonære systemer. Prinsippene ble kartlagt av Charles Darwin (1859), og legger fortsatt grunnlaget for moderne forståelser av evolusjonsteori. Det er viktig å bemerke at prinsippene er generelle, og detaljer som gjelder for biologiske evolusjonsprosesser vil ikke nødvendigvis være gjeldende i andre evolusjonære systemer (Hodgson og Knudsen, 2010; Hodgson, 2013). Dette gjelder for eksempel hvordan de konkrete prosessene som leder til variasjon, seleksjon og replikasjon utspilles.

### **3.3.1 Variasjon**

Det første prinsippet innenfor generalisert Darwinisme omhandler variasjon. Prinsippet sier at evolusjonære prosesser krever at variasjon oppstår i populasjon (Dawkins, 1976; Hodgson og Knudsen, 2006; Aldrich et al., 2008). For biologiske organismer, hvor variasjon oppstår som følge av mutasjoner og nye genetiske kombinasjoner, kan dette begrunnes som følgende. Dersom variasjon ikke oppstår i populasjoner, vil det hovedsakelig være eksterne omstendigheter som avgjør hvorvidt organismene overlever og lykkes med reproduksjon. Resulterende avkom vil dessuten være identiske med resten av populasjonen. Resultatet av en slik prosess vil være uendret om man sammenligner det med prosessens utgangspunkt, hvor endringer av populasjonens størrelse er eneste mulige unntak.

Gitt at evolusjon, eller tilpasset kumulativ utvikling, innebærer differensiell overlevelse og forplantning, vil variasjon være et nødvendig aspekt ved evolusjonære systemer (Dawkins, 1976, 1982, 2009). På motsatt side vil for stor grad av variasjon i samme arvelinje, som resultater av høye mutasjonsrater eller store forskjeller gjennom genetiske rekombinasjoner, også være et problem for evolusjonære prosesser. Årsaken er at dette vil minske sannsynligheten for at genetiske trekk, kalt fenotypiske effekter, overføres til neste generasjon gjennom prosessen kalt replikasjon, noe som er nødvendig for å skape varige tilpasninger og differensiell overlevelse og forplantning.

### **3.3.2 Replikasjon**

Et annet prinsipp innenfor Darwinisme er kjent som replikasjon, eller arv. Kumulativ utvikling er det vanligste kjennetegnet ved evolusjonære systemer (Dawkins, 1996). Slik utvikling oppstår fordi nye enheter som introduseres i systemene har funksjoner som er baserte på funksjonene til eksisterende enheter i systemene (se f.eks. Nelson og Winther, 1982). Replikasjon beskriver prosessene hvor enheter/organismer forplanter seg, og hvor resultatet er avkom med tilnærmet like egenskaper. Gjennom presis replikasjon vil tilpasninger som oppstår i én generasjon ha stor sannsynlighet for å også være til stede i den neste generasjonen. Prosessen sørger derfor for at viktig informasjon overføres mellom ulike generasjoner (Koppl, 2014).

På en annen side er replikasjonsprosessens sykliske natur nødvendig for å spre fenotypiske effekter til resten av populasjonen (Dawkins, 1982). Uten replikasjon vil tilpasninger, som oppstår gjennom prosessene som fører til variasjon, uavhengig av om de er positive eller negative, bare påvirke enkeltindivider. I slike tilfeller vil ikke tilpasningene resultere i evolusjonær utvikling, da hver nye generasjon vil starte med "blanke ark". Gjennom replikasjon vil fenotypiske effekter som er positive

spres til fremtidige generasjoner, og føre til differensiell overlevelse og forplantning. Over tid vil en økende andel av populasjonen besitte disse fenotypene, da enheter som besitter alternative fenotypiske effekter vil ha relativt lavere forutsetninger for å overleve og forplante seg.

Sentralt for replikasjonsprosessens rolle i evolusjonære prosesser står replikatoren. Denne vil beskrives og forklares i et senere underkapittel, etter at prinsippet kalt seleksjon/utvalg har blitt belyst.

### **3.3.3 Seleksjon/utvalg**

Det siste prinsippet innenfor Darwinisme tar for seg seleksjon, ofte kalt (naturlig) utvalg, og er tett forbundet med de andre Darwinistiske prinsippene. Situasjoner preget av begrensede ressurser vil medføre en 'kamp for å overleve' dersom antall aktører, og medfølgende ressursbehov, overskrider tilgjengelige ressurser i miljøet (Winther, 2008). På bakgrunn av slike ressursbegrensninger, samt at variasjon finnes i populasjonen, sier prinsippet at enkelte aktører vil være bedre egnet til å anskaffe nødvendige ressurser enn andre. Resultatet er at enkelte aktører vil være mindre egnet til å overleve og reproducere enn andre, og disse aktørenes varianter vil bli 'luket ut' av seleksjonsprosessene i systemet. Seleksjon kan derfor defineres som en hver prosess som sørger for differensiell forplantning blant aktørene i evolusjonære systemer.

Utvalg blir ofte ansett som driveren av evolusjonære prosesser. Dette skyldes blant annet at problemene som ulike aktører møter er relativt stabile, uavhengig av om disse angår anskaffelse av ressurser, overlevelse eller reproduksjon. Løsninger på slike problemer blir dermed også både konkrete og varige (Dawkins og Krebs, 1979). Over tid vil man se at populasjonen i større grad besitter egenskaper som er tilpasset for å løse/unngå disse problemene, da individer som besitter disse løsningene vil være bedre egnet til å få avkom enn individer som ikke besitter dem.

Problemene nevnt over, knyttet til overlevelse og reproduksjon, danner såkalte utvalgspres (Chen et al., 2010). Størrelsen på et gitt utvalgspres bestemmes av størrelsen på problemet det representerer, og andelen av populasjonen som berøres av problemet. Dersom et gitt problem øker i størrelse, eller en større andel av populasjonen står ovenfor problemet, sier man også at utvalgspreset har økt. Et viktig moment som bestemmes av størrelsen på et utvalgspres er mulige løsninger på problemet som utvalgspreset representerer, hvor høye utvalgspres krever spesifikke løsninger, mens lavere utvalgspres tillater større variasjon blant mulige løsninger på problemene (Chen et al., 2010; Mandlik et al., 2014).

I evolusjonære systemer er det fenotypiske effekter (kapittel 3.3.5) som valideres gjennom utvalgspress, hvor utvalgspressenes natur bestemmer hvordan ulike fenotypiske effekter vil påvirke replikatorers (kapittel 3.3.4) sannsynlighet for å oppnå forplantning. I tillegg til seksuell reproduksjon og geografiske barrierer, er utvalgspress én av årsakene til at ulike arter av biologiske organismer oppstår i naturen (Mayr, 1942; Maynard Smith og Szathmáry, 1995; Dawkins, 2009).

### **3.3.4 Replikatorer**

Replikatorer anses av enkelte å være det viktigste elementet i et hvert evolusjonært system (se f.eks. Dawkins, 1976). Innenfor evolusjonære systemer er replikatorer enheter, enten konkrete eller abstrakte, som 'kopieres' (bl.a. Allen og Rosenbloom, 2012; Vaidya et al., 2012; Martin og Horvath, 2013). I følge Hull (1988) kan replikatorer defineres som enheter som presist videreformidler sin egen struktur gjennom gjentakende replikasjoner. I biologiske evolusjonære systemer er det gener som utgjør replikatorene (Dawkins, 1976; Williams, 1992). Det er viktig å påpeke at alle enheter som av ulike årsaker kopieres, i prinsippet kan kalles replikatorer. Dette betyr dog ikke at alle slike enheter vil legge grunnlag for evolusjonære prosesser.

Replikatorenes rolle anses som spesielt viktig, da det i første rekke er disse som påvirkes av de Darwinistiske prinsippene over. Når variasjon oppstår i evolusjonære systemer forekommer det først som variasjoner blant ulike replikatorers strukturer, og deretter blant replikatorenes fenotypiske effekter (se neste underkapittel). Samtidig er det replikatorene som kopieres og bevares gjennom replikasjonsprosesser, og som indirekte utvelges i evolusjonære seleksjonsprosesser. Replikatorer som av noen årsak kopieres i store antall, enten fordi de er spesielt godt egnet for å overleve, eller fordi de er svært forplantningsdyktige, vil bli mangfoldige i populasjonen av replikatorer.

### **3.3.5 Fenotypiske effekter**

Fenotyper, eller fenotypiske effekter, er replikatorers produkter. Gjennom dannelse av fenotyper (eller aktører/*interactors* – Breslin, 2008) oppnår replikatorer forplantning, og replikatorer som danner grunnlaget for gode fenotyper vil bli mangfoldige i populasjonen av replikatorer (Dawkins, 1982; Hodgson og Knudsen, 2012). Gode fenotyper betyr i denne sammenheng effekter som øker sannsynligheten for at replikatorer overlever alle utvalgspress som de utsettes for. Replikatorers fenotypiske effekter legger dermed grunnlaget for at evolusjonære prosesser, med kumulativ vekst og differensiell overlevelse og forplantning, oppstår. Isolert vil en gitt replikator alltid ha én bestemt

fenotypisk effekt, og variasjon eller forandring av replikatorens struktur vil føre til variasjon eller forandring av dens respektive fenotype.

Et viktig aspekt ved dannelse av fenotyper er at variasjon blant fenotypene også kan oppstå som konsekvenser av andre replikatorer i miljøet (Dawkins, 1986). To ulike replikatorer vil i isolasjon ha to ulike fenotypiske effekter. Sammen kan replikatorene danne en felles fenotype som er ulik replikatorenes isolerte effekter. Replikatorer kan med andre ord danne ulike fenotyper – ofte med økt kompleksitet – når de danner sammensetninger med andre replikatorer. Innenfor biologisk utvikling skjer dette ved at ulike gener, gjennom proteinsyntese og embryologi, sammen danner levende organismer. I ovenfornevnte tilfelle utgjør proteinsyntesen genenes direkte fenotypiske effekt, mens organismene utgjør genenes utvide fenotyper (Dawkins, 1982, 2004). Utvidede fenotyper er indirekte effekter som replikatorer har på omgivelsene, men som likevel resulterer i endringer av replikatorenes sannsynligheter for å oppnå overlevelse og replikasjon.

Prosessene hvor replikatorer danner fenotyper, hvordan replikatorenes og fenotypenes egenskaper forandres, og hvor ulike sammensetninger av replikatorer danner fenotyper som leder til differensiell forplantning, forklarer hvordan evolusjon, som tilsynelatende er en generell utvikling på individ- og populasjonsnivå, i virkeligheten er en utvikling på replikatorenes nivå.

### **3.3.6 Eksempel: Replikatorer, fenotyper og Darwinistiske prinsipper**

For å illustrere hvordan replikatorer og fenotyper kan påvirkes av Darwinistiske prinsipper i praksis, vil jeg her presentere et enkelt tankeeksperiment fra hverdagen. Fenotyper er replikatorers produkter, og identiske sammensetninger av replikatorer vil alltid ha samme fenotypiske effekter. Det er derfor mulig å se på en gitt samling av replikatorer som en oppskrift på en bestemt fenotypisk effekt, noe som legger grunnlaget for følgende eksempel.

Ta utgangspunkt i en oppskrift, eksempelvis på en sjokoladecake. I en situasjon hvor et individ kjenner til flere mulige oppskrifter på ulike sjokoladekaker, vil oppskriften som oftest resulterer i den beste sjokoladekaken være den som oftest blir benyttet. Dersom individet deler kaken med andre individer, og disse også anser kaken som god, vil de ofte ønske å kunne lage og spise tilsvarende kaker i fremtiden.

Flere spørsmål ved dette korte eksempelet må besvares: (1) Hvordan forekommer variasjon,



seleksjon og replikasjon i eksempelet over?; (2) Hvilke enheter utgjør rollene som replikatorer og fenotyper i eksempelet?; (3) Vil resultatet av prosessene i eksempelet være en evolusjonær utvikling?

### **1. *Hvordan forekommer variasjon, seleksjon og replikasjon i eksempelet over?***

I eksempelet over forekommer variasjon på to nivåer. I første omgang er det variasjon blant ulike oppskrifter på sjokoladekaker som det første individet besitter. Ut fra variasjon blant oppskriftene forekommer det også variasjon blant resulterende sjokoladekaker.

Som tidligere forklart skjer seleksjon når replikatorer og deres fenotyper utsettes for utvalgspress. Eksempelet over viser til to forskjellige, men relaterte typer utvalgspress. De første utvalgspressene oppstår når det første individet prioriterer én oppskrift på en bestemt sjokoladecake fremfor andre. Her er det individets preferanser angående kakens egenskaper som former utvalgspressene. Det andre settet av utvalgspress oppstår når det andre individet spiser kaken, og vurderer hvorvidt de liker den godt nok til å ville spise den i fremtiden. I likhet med det første utvalgspresset er det individets preferanser som former utvalgspressene, men utvalgspressenes størrelser er dog forskjellige. I det første tilfellet må kaken være god nok til at dens oppskrift prioriteres foran andre mulige oppskrifter (stort utvalgspress), mens kaken i det andre tilfellet bare må være god nok til å kunne inngå blant det andre individets mulige oppskrifter (mindre utvalgspress).

I siste rekke vil replikasjon oppstå hvis sjokoladekaken "overlever" det andre individets utvalgspress, og individet ønsker å kunne lage tilsvarende kaker i fremtiden. Dersom dette er tilfelle vil individet vanligvis etterspørre kakens oppskrift fra det første individet, og replikasjonen skjer når oppskriften deles fra det første individet til det andre.

### **2. *Hvilke enheter utgjør rollene som replikatorer og fenotyper i eksempelet?***

Replikatorer har tidligere blitt beskrevet som enheter som kopieres, mens fenotyper er produkter som lages av replikatorer, og som medfører differensiell overlevelse og forplantning blant ulike varianter i populasjonen av replikatorer. Siden replikatorer tidligere ble beskrevet som oppskrifter på fenotyper er det naturlig å anta at sjokoladekakens oppskrift utgjør replikatoren i eksempelet, mens sjokoladekaken utgjør oppskriftens fenotypiske effekt. For å forklare hvorfor oppskriften er en replikator, mens sjokoladekaken er en fenotype, er det nødvendig å se nærmere på replikasjons- og seleksjonsprosessene i eksempelet.

Replikasjon oppstår når det første individet deler oppskriften med det andre individet gjennom en

prosess som kan anses som en kopiering. På den andre siden utspilles seleksjon ved at ett individ prioriterer én oppskrift foran andre, mens det andre individet vurderer hvorvidt det ønsker å kopiere det andre individets oppskrift. Selv om det i begge tilfellene over er kakenes oppskrifter som vurderes og prioriteres, er det kakene selv som legges til grunn under nevnte vurdering. Kakenes egenskaper medfører differensiell forplantning/kopiering blant ulike oppskrifter, men på tross av at det er kakenes egenskapene som vurderes i seleksjonsprosessene, er det kakenes oppskrifter som kopieres. På bakgrunn av definisjonene av replikatorer og fenotypers funksjoner kan oppskriftene regnes som replikatorer, mens kakene er replikatorenes fenotyper.

### ***3. Vil resultatet av prosessene i eksempelet være en evolusjonær utvikling?***

Til slutt må det drøftes i hvilken grad disse prosessene vil lede til evolusjonær utvikling. På tross av at prinsippene om variasjon, seleksjon og replikasjon oppfylles i eksempelet, er det flere grunner til å være skeptisk til at evolusjonær utvikling vil oppstå, blant annet:

- *Ustabile utvalgspress*: En forutsetning for at evolusjon, eller tilpasset kumulativ utvikling, kan oppstå, er at problemer knyttet til overlevelse og forplantning er varige. Som tidligere nevnt medfører stabile problemer at konkrete og varige løsninger kan oppstå, og dette kjennetegner evolusjonære prosesser. I dette eksempelet er det personlige preferanser som danner utvalgspressene, og i den grad det finnes variasjon blant personlige preferanser kan man ikke forvente at spesifikke løsninger vil oppstå. På motsatt side kan man likevel forvente at likheter blant sjokoladekakers egenskaper vil utvikles (eller har blitt utviklet) fordi enkelte utvalgspress er tilnærmet like blant ulike individer.
- *Sjelden og begrenset replikasjon*: En annen årsak til at man ikke bør forvente evolusjonær utvikling i populasjonen av sjokoladecakeoppskrifter, er at replikasjon i dette tilfellet er et fenomen som sjelden finner sted, og som vanligvis skjer i begrenset omfang. Det er flere mulige måter å dele og kopiere slike oppskrifter, og enkelte måter vil kunne spre oppskriftene til mange individer på kort tid. Selv om dette danner et godt grunnlag for at evolusjon kan oppstå, er det dog lite sannsynlig at en eventuell utvikling vil være kumulativ. Dette ville innebære at nye oppskrifter bygges opp fra gamle, og at forandringer av oppskriftene vanligvis vil spres, oppta en økende andel av populasjonen, og legge grunnlaget for fremtidige oppskrifter. Selv om førstnevnte poeng vanligvis stemmer, vil replikasjon skje for sjelden til at de fleste forandringer spres til resten av populasjonen, og dette er en også forutsetning for at evolusjon kan oppstå.

### 3.4 Memetikk

*"Memet er et organisatorisk 'gen' som lar idéer bli videreformidlet og rekombinert, uttrykt som fenotypiske egenskaper, organisatoriske trekk, som kan utvelges, og dermed tillate økonomisk tilpasning og kamp for overlevelse i et ofte fiendtlig og turbulent miljø"* (Lord, 2012: 355. Min oversettelse).

#### 3.4.1 Hva er et mem?

Memets natur, hvorvidt det faktisk eksisterer, og i hvilken grad konseptet er nyttig, har gjort memetikk til et svært omdiskutert tema (se bl.a. Lord, 2012). Det hersker uenighet rundt hva et mem er, men de fleste som har deltatt i diskusjonen har vært enige om at memetikk omhandler overføring av kulturelle elementer, enten det gjelder idéer, større ideologier, musikk eller arkitektur (Dawkins, 1976; Dennett, 1990; Blackmore, 1999; O' Mahoney, 2007). For å være mer presis sies memmer å være enheter av kulturell informasjon som kan overføres fra én hjerne til en annen gjennom imitasjon. I denne oppgaven vil jeg begrense bruken av mem-begrepet til å omhandle idé-memer: enheter av informasjon eller kunnskap som kan deles av flere individer, og som kan overføres/kopieres presist mellom dem. Idé-memer er dermed replikatorer, og kan betraktes som byggeklosser som sammen bygger opp idéer eller andre kognitive konsepter.

Et annet omdiskutert element ved mem-konseptet gjelder memets omfang. Dawkins (1976) kartlegger grensene av idé-memets omfang på følgende måte. Dersom en idé eller en bit av informasjon kan deles inn i komponenter, slik at det er mulig å ha kunnskap om én komponent uten å ha kunnskap om andre, bør komponentene ansees som forskjellige memmer. Hvis kjennskap til idéens komponenter er preget av gjensidig avhengighet, bør idéen som komponentene utgjør anses som ett enkelt mem. I resten av oppgaven vil jeg bruke disse retningslinjene når memet diskuteres.

#### 3.4.2 Fra memmer til kunnskap og idéer

Akkurat som gener, har memmer, som også er replikatorer, egne fenotypiske effekter. Fra definisjonen og avgrensningen av idé-memet over, kan informasjon, kunnskap og idéer ansees som memenes fenotypiske effekter (Dennett, 1990). I likhet med andre replikatorer i evolusjonære systemer, sies det å være variasjon i populasjonen av memmer, og dermed også variasjon blant kunnskap og idéer (Aldrich et al., 2008). Fra dette synspunktet er det memmer som legger grunnlaget for kunnskap og idéer som individer genererer, og individer som besitter ulike memmer vil derfor generere ulike kunnskap og idéer i tilsvarende situasjoner.

Et viktig poeng som ble nevnt under forklaringen av fenotypiske effekter i kapittel 3.3.5 var at bestemte replikatorer kan ha forskjellige fenotypiske effekter, avhengig av andre replikatorer i miljøet (Dawkins, 1986). Dette gjelder også for memner. Selv om memner i samme miljø kan være forskjellige fra hverandre, er de ikke nødvendigvis gjensidig uavhengige. Avhengig av hvilke memner som finnes i miljøet, vil ulike fenotypiske effekter oppstå i form av kunnskap eller idéer. I praksis betyr dette at individer som befinner seg i samme situasjon, men som besitter ulike memner (har ulikt kunnskapsgrunnlag), vil generere ulike idéer eller kunnskap basert på den samme informasjonen. Hvilken kunnskap (eller memner) individene besitter i utgangspunktet har dermed innvirkning på hvilken kunnskap de kan generere i fremtiden, konsistent med hva Baumard og Starbuck (2005) foreslo. Dette vil diskuteres nærmere i de to følgende underkapitlene.

### **3.4.3 Mempleks**

I likhet med hva gener gjør, går memner sammen om å danne fenotypiske effekter av høyere kompleksitet. Når flere memner går sammen i større eller mindre grupper, kalles gruppene for memplekser eller memplekser (Speel, 1995). Eksempler på memplekser kan være informasjon, idéer, kunnskap, eller andre sammensetninger av memner som er spesielt godt tilpasset til hverandre. Memner som samles i mempleks gjør dette for gjensidig nytte. Dette skjer ikke fordi memnene vet at de har nytte av å samarbeide – memner kan ikke sies å være bevisste – men fordi samlinger av memner som er godt tilpasset til hverandre har større sannsynlighet for å generere kunnskap og idéer som overlever memetiske utvalgspress og fører til fremtidig replikasjon (Blackmore, 1999).

Som Dawkins (1976) forklarte, sprer memner seg ved å "hoppe" fra én hjerne til en annen. Menneskehjernen kan dermed sies å være et lager for en rekke ulike mempleks. Dette synspunkt har mange likheter med Cope's (2005) kognitive lagre. I likhet med slike kognitive lagre, kan mempleks utvides ved innførsel av nye memner. Slike memner innføres som oftest fra inntak av ny informasjon (som er bygget opp av nye memner), for eksempel gjennom erfaringer (Kolb, 1984). I denne sammenhengen kan memplekser betraktes som individers samlede kunnskap om bestemte konsepter. I tillegg til at nye memner kan utvide eksisterende memplekser, kan de også bidra til å forandre mempleksene.

Dersom et memner er spesielt forplantningsdyktig vil det ofte lykkes i å ta del i nye memplekser. Hvis informasjonen som memnet representerer kommer i konflikt med informasjonen som representeres av andre memner i et mempleks, vil disse memnene elimineres fra memplekset gjennom

seleksjonsprosesser formet av memetiske utvalgspress. På motsatt side vil nye memer som ikke er spesielt forplantningsdyktige, og som kommer i konflikt med eksisterende memer i et mempleks, ikke ta del i memplekset grunnet tilsvarende seleksjonsprosesser.

#### **3.4.4 Læring og memetiske utvalgspress**

Prosessen nevnt i forrige underkapittel, hvor nye memer tar del i et individ's mempleks, og enten medfører at memplekset vokser eller forandres, tilsvarer læringsprosessene beskrevet av Kolb (1984) og North (2005). Fra det memetiske synspunktet kan læring og memetisk forplantning betraktes som to sider av samme sak. For at memer skal lykkes med å forplante seg må de overleve alle memetiske utvalgspress som de utsettes for.

Et gitt mem må enten være godt tilpasset eksisterende memer i et gitt mempleks, eller være tilstrekkelig forplantningsdyktig til å omforme memplekset slik at memet passer inn (Blackmore, 1999). Generelt kan man si at jo større et mempleks er, desto flere internt tilpassede memer vil det bestå av. For at nye memer skal passe inn i et stort mempleks må det enten være kompatibelt med et betydelig antall andre memer, eller være såpass forplantningsdyktig at det klarer å forplante seg på bekostning av disse memene (Dawkins, 1976). I praksis betyr dette at ny informasjon bare vil "aksepteres" av et individ hvis den er kompatibel med individet's eksisterende kunnskap, eller hvis den er mer troverdig enn den eksisterende kunnskapen. Et mempleks' størrelse påvirker dermed utvalgspressene som nye memer står ovenfor.

Selv om denne regelen vanligvis vil være gjeldende, finnes det unntak. På tross av et gitt mempleks' størrelse kan utvalgspress som påvirker enkelte memer være relativt små om disse memene er aktive i andre situasjoner enn eksisterende memer i memplekset, eller hvis memene er tilstrekkelig urelaterte. Aktive memer betyr i denne sammenheng memer som i en gitt situasjon tar del i å generere kunnskap eller idéer. Eksempelvis vil memer som danner to gjensidige utelukkende påstander/idéer kunne eksistere i samme mempleks, så lenge bare én av de to påstandene/idéene legges til grunn eller iverksettes i en gitt situasjon.

Dersom dette ikke er tilfelle, men memene likevel eksisterer i samme mempleks, vil situasjonsbestemte utvalgspress sørge for at bare én av idéene oppstår/iverksettes. Dette betyr i praksis at individer ubevisst vil foreta vurderinger av mulige idéer, slik at bare én av flere mulige idéer bevisstgjøres. Individer danner dermed ubevisste utvalgspress som sørger for at det bare er idéer som oppfyller gitte krav som vil genereres. Fordi utvalgspressene sørger for at de fleste

mulige idéer ikke overlever, kan man generelt si at antall mulige idéer overskrider antall genererte (bevisstgjorte) idéer.

Samtidig som memetiske utvalgspress oppstår som følge av strukturene til bestemte mempleks, samt i hvilken grad memer er aktive i bestemte situasjoner, vil idéers konsekvenser også danne grunnlag for slike utvalgspress. Eksempelvis utfører entreprenører ofte handlinger basert på at disse er antatt å lede til forutsagte resultater. Dersom resultatene ikke blir som først antatt, og det er relativt sikkert at tilfeldigheter ikke har påvirket resultatene, åpner dette for at læring kan oppstå (Cope, 2005, 2011).

I slike situasjoner, hvor individer setter høye krav eller forventninger til eventuelle resultater, vil memetiske utvalgspress også være høye. I likhet med andre situasjoner preget av høye memetiske utvalgspress, vil dette resultere i at kun spesifikke memer vil overleve, da det kun er disse memene hvis fenotyper leder til tilfredsstillende resultater. Her er det for øvrig viktig å påpeke at slike situasjoner ikke nødvendigvis fører til at veltilpassede memer oppstår, men alltid vil sørge for at utilstrekkelig tilpassede sammensetninger av memer elimineres.

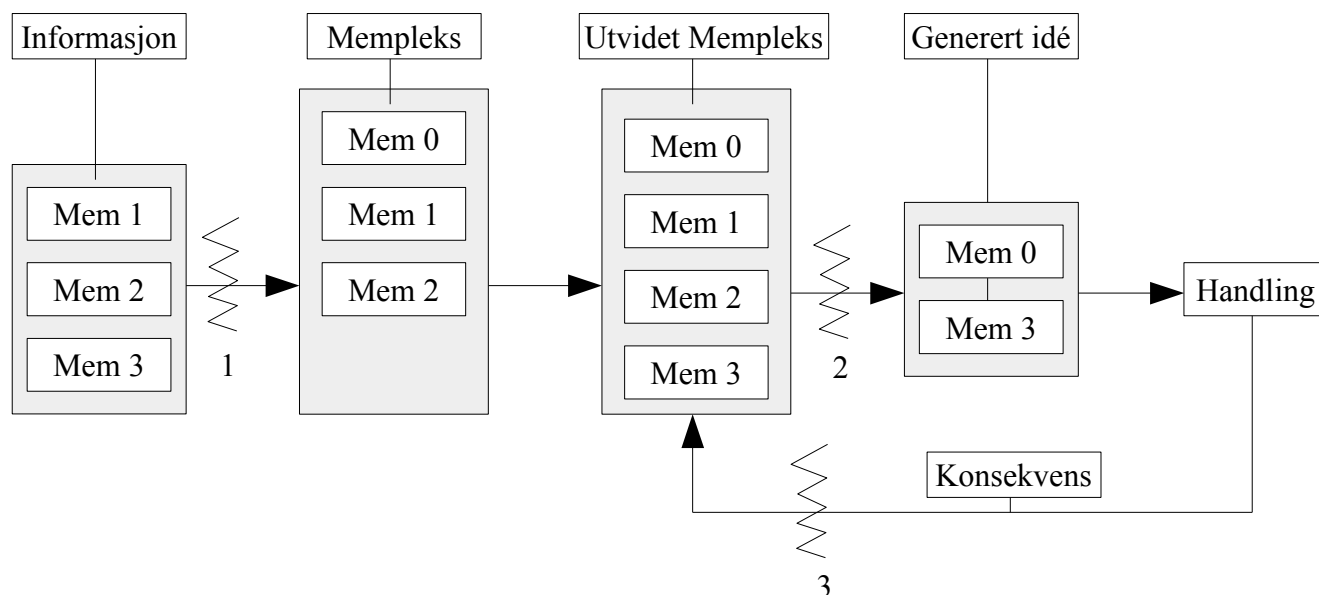
Memetiske utvalgspress kan dermed sies å oppstå på tre ulike stadier i læringsprosesser:

1. I første rekke oppstår det utvalgspress som sørger for at nye memer enten må tilpasses eller tilpasse et eksisterende mempleks for å kunne ta del i memplekset. Dette innebærer at ny informasjon må være kompatibel med, eller mer troverdig enn eksisterende kunnskap for å ta del i et individs "kognitive lager".
2. I neste stadium går memer sammen om å danne mulige idéer. Her oppstår det utvalgspress ved at individer ubevisst vurderer mulige idéer, og bare enkelte sammensetninger av memer vil overleve utvalgspressene og danne idéer som blir bevisst kjente for individene.
3. Til slutt oppstår memetiske utvalgspress fordi individer har konkrete forventninger til hvilke konsekvenser iverksettelse av ulike idéer vil ha. Memer som sammen danner idéer som leder til forventede resultater vil overleve utvalgspressene, mens andre sammensetninger av memer vil elimineres.

Figur 3.4.4 illustrerer de tre stadiene i læringsprosesser hvor memetiske utvalgspress oppstår, hvor ny informasjon må overleve tilpasningen til eksisterende kunnskap i individers memplekser, (1), hvor det bare er enkelte komponenter av kunnskap som går sammen om å danne idéer i en gitt situasjon, (2), og hvor det bare er idéer som leder til forventede konsekvenser som vil overleve og

dermed bevares i memplekset, (3). Utvalgspresene er illustrert som sikksakk-linjer, og representerer stadier hvor individuelle memer eller memetiske sammensetninger (kunnskap, idéer) kan elimineres.

**Figur 3.4.4: Memetiske utvalgspres i læringsprosesser**



Figuren illustrerer de tre stadiene i læringsprosesser hvor memetiske utvalgspres oppstår. Min illustrasjon.

### 3.4.5 Memetisk kunnskapsutvikling

Hittil har delkapitlet fokusert på hvordan variasjon blant memer leder til variasjon blant kunnskap og idéer, samt hvorfor enkelte memer og idéer vil overleve, mens andre vil elimineres.

Avslutningsvis vil jeg presentere ett av de viktigste aspektene ved memetikk, nemlig hvordan perspektivet kan forklare kunnskapsutvikling som en evolusjonær prosess, og hvordan den foregår på ulike plan. De viktigste årsakene skyldes memetisk replikasjon, eller spredning av kunnskap og idéer.

Memetisk forplantning skjer ved at memer hopper fra én hjerne til en annen. Generelt skjer dette gjennom ulike prosesser hvor kunnskap, idéer eller informasjon formidles, og deretter oppfattes og læres av andre. Dette åpner for at memetisk forplantning kan utspilles på forskjellige måter og over ulike tidsperspektiv. Eksempler på dette kan observeres daglig, hvor individer inntar ny informasjon fra mellommenneskelige samtaler, nyheter fra ulike medier, nedskrevet kunnskap fra tidligere tiår eller århundrer, ny forskning fra vitenskapelige tidsskrifter, eller observasjoner fra miljøet.

I tillegg til at disse prosessene sørger for at kunnskap spres over ulike tidsrom, resulterer de også i at kunnskapen spres i ulikt omfang. Eksempelvis vil kunnskap eller idéer som spres gjennom globalt dekkende medier være tilgjengelig for store deler av populasjonen, mens kunnskap som formidles gjennom mellommenneskelige samtaler bare vil spres blant deltakende individer. Resultatet er at enkelte memner potensielt kan oppnå global forplantning, mens andre hovedsakelig vil forplantes og bli mangfoldige på lokale nivåer. Dette fører igjen til differensiell spredning og generering av idéer på ulike nivåer, noe som får følgende konsekvenser.

For det første vil memner med globalt omfang kunne føre til at liknende idéer (og følgende handlingsmønstre/rutiner) genereres av geografisk separerte individer, uten noe flyt av informasjon mellom dem. I slike situasjoner er det derfor ikke naturlig å si at ett individ imiterer et annet, men at idéer og følgende handlinger har flere opprinnelser. På den andre siden medfører lokal spredning av memner at enkelte idéer bare vil genereres i bestemte grupper, og konsekvensen av dette er at lokal kunnskap og delt lokal forståelse oppstår.

Fra et memetisk perspektiv oppstår kunnskapsutvikling generelt på følgende måte. Individer besitter bestemte memner i deres memplekser. Når individer erfarer og tolker ny informasjon kan velegnede memner enten tilpasse eller tilpasses individenes memplekser, føre til læring, og dermed endre eller øke individenes kunnskap og mulige idéer som individene kan generere. Hvis idéene formidles til andre, og overlever alle utvalgspress som oppstår, vil disse individene også kunne generere ny kunnskap. Siden ulike individer oftest besitter ulike memner i utgangspunktet, vil disse generere andre idéer enn hos det første individet, basert på den nye informasjonen. Dersom disse nye idéene også overlever eventuelle utvalgspress, og formidles videre, vil memnene som idéene består av kunne bli mangfoldige i populasjonen av memner.

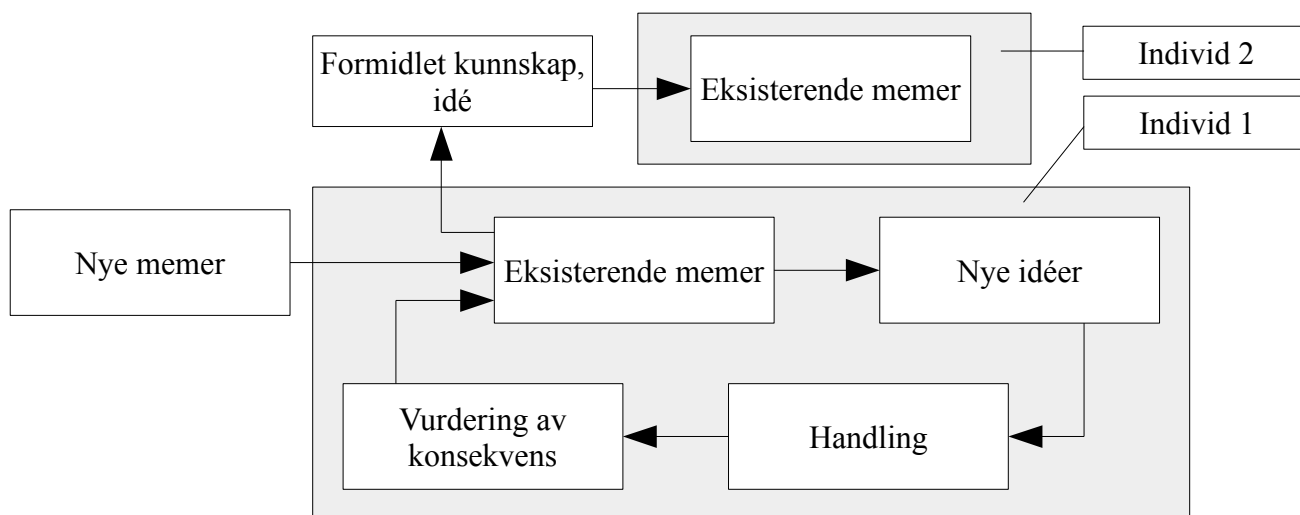
På denne måten dannes ny kunnskap som et resultat av at eksisterende kunnskap tilføres ny informasjon, valideres gjennom utvalgspress, og formidles videre. Gjennom variasjon, hvor kombinasjon av nye og eksisterende memner fører til potensiell forandring av eksisterende kunnskap, seleksjon, hvor bare enkelte idéer genereres og overlever, og replikasjon, hvor forplantningsdyktige idéer formidles og læres, kan kunnskapsutvikling forstås som en evolusjonær utviklingsprosess hvor forandringer på det memetiske nivå fører til forandringer på kunnskapsnivå.

Figur 3.4.5 illustrerer en forenkling av hvordan memetisk kunnskapsutvikling foregår. Figuren viser hvordan et individ (Individ 1) inntar ny informasjon i form av nye memner, validerer denne gjennom



tilpasning til eksisterende memner i individets mempleks, og dermed kan generere nye idéer. Dersom idéene leder til forventede eller akseptable resultater vil de nye memenes plass i individets mempleks forsterkes, og individets kunnskap kan sies å ha blitt utviklet. Hvis individet formidler idéene videre til andre individer (Individ 2), vil memene som idéene består av på nytt gjennomgå memetiske seleksjonsprosesser, og ved overlevelse bidra til å utvikle andre individers kunnskap.

**Figur 3.4.5: Memetisk kunnskapsutvikling**



Figuren viser hvordan inntak av memner og formidling av idéer kan lede til kunnskapsutvikling. Min illustrasjon.

### 3.5 Oppsummering

I løpet av kapitlet har oppgavens teoretiske rammeverk blitt utforsket og belyst. Kapitlet så først på entreprenøriell læring, som beskriver prosesser hvor entreprenører utvikler kunnskap fra erfaringer som oppstår gjennom entreprenørielle aktiviteter, hvis formål var å forbedre entreprenørenes evner til å håndtere muligheter og problemer som oppstår i deres virksomheter. Deretter ble perspektivet markedsorientering utforsket, som beskrev hvordan entreprenører kan generere og tolke informasjon fra markedet, og dermed være bedre egnet til å utforme deres produkter slik at kundenes uttrykte eller underliggende behov dekkes. Markedsorientering ble videre beskrevet som iterativ prosess som leder til erfaringer, og som dermed kan legge grunnlag for entreprenøriell læring. Videre har kapitlet sett på de tre Darwinistiske prinsippene variasjon, replikasjon og seleksjon, og forklart hvordan utvikling blant selvrepliserende enheter, kalt replikatorer, leder til utvikling på større plan, kalt replikatorenes fenotypiske effekter. Avslutningsvis har kapitlet utforsket memetikk, som forklarer at kunnskap og idéer (fenotypiske effekter) er produkter av memner (kunnskapskomponenter/replikatorer), og at inntak, utvikling og spredning av memner leder til utvikling og spredning av kunnskap på individ- og populasjonsnivå.

## **4.0 Metode**

Formålet med dette kapittelet er å beskrive min metodiske tilnærming til forskningsarbeidet forbundet med denne Masteroppgaven. Kapittelet er todelt, og vil først beskrive litteraturstudiet som legger grunnlaget for oppgaven, før det i siste del vil belyse de viktigste aspektene ved den delen av oppgaven som omhandler empirisk datainnsamling. Samtidig som kapittelet vil vise til de ulike prosessene som ble gjennomført for innsamling og behandling av informasjon, vil det også inkludere etiske betraktninger, så vel som spesifikke evalueringer av oppgaven.

### **4.1 Litteraturstudie**

Grunnlaget for teoretisk tolkning og drøfting av funnene som ble gjort under forskningsarbeidet, utgjøres av et studie av relevant litteratur innenfor emnene entreprenøriell læring, markedsorientering, generalisert Darwinisme og memetikk. Teoretiske perspektiver som ble utforsket under litteraturstudiet var med på å forme oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, og var dermed veiledende for innsamling og behandling av empirisk datamateriale.

#### **4.1.1 Temaer og teoretisk avgrensning**

Oppgavens teoretiske rammeverk omhandler fire overordnede temaer samt relaterte elementer, nemlig entreprenøriell læring, markedsorientering, generalisert Darwinisme og memetikk. Siden eksisterende forskning rundt de fire temaene har vært relativt omfattende, var det nødvendig å begrense antall teoretiske perspektiver som skulle inkluderes i oppgavens teoretiske rammeverk. Gjennom avgrensningen ble det opprettholdt høy teoretisk relevans ovenfor oppgavens empiriske forskning, samtidig som avgrensningen medførte redusert kompleksitet knyttet til behandling av de ulike teoretiske aspektene.

Det viktigste kriteriet for utvalg og avgrensning av teorier var at perspektivene måtte være relevante for oppgavens kontekst og problemstilling. Da oppgaven har som formål å utforske sammenhengen mellom markedsorientering og læring i ressursbegrensede bedrifter, ble delkapittelet om entreprenøriell læring begrenset til å ta for seg læring som oppstår gjennom erfaringer (f.eks. fra markedsorienteringsprosesser). Siden majoriteten av eksisterende forskning på markedsorientering har foregått i veletablerte bedrifter, ble dette delkapittelet begrenset til å bare inneholde beskrivelser av de overordnede prosessene og prinsippene forbundet med markedsorientering i bedrifter, uavhengige av bedriftenes størrelser. Delkapittelet som omhandlet memetikk tok utgangspunkt i

delkapittelet om entreprenøriell læring, og ble avgrenset til å bare inneholde teori om idé-memet, samt dets tilknytning til læring og kunnskapsutvikling på individ- og populasjonsnivå. Etter ferdigstilling av delkapittelet om memetik ble et nytt delkapittel om generalisert Darwinisme utformet. Bestående av beskrivelser av de tre Darwinistiske prinsippene, samt relaterte aspekter, var dette delkapittelets formål å skape et grunnlag for å oppnå forståelse av memetik.

Tabell 4.1.1 viser en oversikt over hvilke nøkkelbegreper som ble vektlagt mest under avgrensning av litteratur ved utarbeiding og definering av de ulike teoretiske perspektivene som inngår i oppgavens teoretiske rammeverk. Vitenskaplige artikler hvor ingen av disse elementene ikke var inkluderte ble dermed ekskludert fra litteraturstudiet.

**Tabell 4.1.1: Kriterier for teoretisk avgrensning**

	Teoretiske perspektiver			
	Entreprenøriell læring (EL)	Markedsorientering (MO)	Generalisert Darwinisme	Memetik
Vektlagte elementer og nøkkelbegreper	Erfaringsbasert læring	Markedsorientering og relaterte prosesser	Darwinistiske prinsipper	Idé-memet og kunnskapsutvikling
	Kilder til EL, og formål med EL	Proaktiv og responsiv markedsorientering	Replikatorer, fenotyper, utvalg	Tilknytning til EL

#### 4.1.2 Behandling og bruk av litteratur

Formålet med litteraturstudiet var, som tidligere nevnt, å bli kjent med tidligere forskning som er relatert til oppgavens tema og problemstilling, og som dermed kunne være med på å forme oppgaven og eventuelle argumenter og drøftinger. Etter innsamling av litteratur som omhandlet oppgavens temaer, ble litteraturen avgrenset til artikler og bokkapitler som inneholdt teori knyttet til elementene i tabell 4.1 i forrige avsnitt.

For å skaffe en bedre forståelse av litteraturen ble vitenskapelige artikler, etter fullføring av aktuelle avgrensninger, sortert etter hvilke teoretiske konsepter de omhandlet. Etter gjennomlesing og sammenfatning av den innsamlede litteraturen innenfor hvert tema, ble litteraturen kondensert, slik at litteratur som i tilfredsstillende grad omhandlet ovenfornevnte teoretiske nøkkelbegreper ble fremhevet, mens annen litteratur ble tilsidesatt eller ekskludert.

Funn fra forskning som omhandlet nøkkelbegrepene ble deretter systematisk gjennomlest og

dokumentert, og kondenserte sammenfatninger av disse funnene ble brukt til å utarbeide beskrivelsene av de ulike teoretiske konseptene, som sammen utgjør oppgavens teoretiske rammeverk i kapittel 3.

I tillegg til å danne grunnlaget for oppgavens teoretiske rammeverk, ble funnene fra litteraturstudiet brukt ved følgende anledninger under forskningsarbeidet:

- **Utforming og tilpasning av oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål:** Masteroppgavens forskningsspørsmål ble utformet med formål om å tilføre empirisk data som omhandlet bruk av markedsorientering og læring i ressursbegrensede bedrifter til oppgavens forskningsmodell (Figur 1.2), for å styrke eller motbevise sammenhengene i modellen. Siden forskningsmodellen ble utarbeidet gjennom tidligere studier av temaene som inngår i oppgavens teoretiske rammeverk, må litteraturstudiene sies å ha spilt en stor rolle innenfor utforming og tilpasning av oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.
- **Utarbeiding av intervjuguide:** Funnene fra litteraturstudiet spilte en avgjørende rolle under utarbeidingen av intervjuguiden som ble brukt under oppgavens empiriske datainnsamling. Eksempelvis ble enkelte spørsmål utformet med hensikt om å avdekke hvilket fokus (responsiv eller proaktiv) bedriften har under utførelsen av deres markedsorienteringsprosesser.
- **Tolkning av empirisk datamateriale:** I tillegg til å ha dannet grunnlaget for hvilke data som ble innsamlet under forskningsarbeidet, ble funnene fra litteraturstudiet også brukt til å tolke forskningens empiriske funn. Bedriftens bruk av markedsorientering ble blant annet diskutert i lys av eksisterende teori som omhandler generering, spredning og respons på markedsintelligens i etablerte bedrifter.

## 4.2 Empirisk studie

Den empiriske delen av Masteroppgaven tar i all hovedsak utgangspunkt i oppgavens forskningsspørsmål, nemlig "*Hvordan påvirker entreprenøriell læring ressursbegrensede bedrifters bruk av markedsorientering?*". Gjennom empirisk datainnsamling har studiet som formål å bidra til å bygge ny forståelse rundt forskningsspørsmålet, vise til mulige praktiske og teoretiske implikasjoner, samt å kartlegge mulige retninger for fremtidige forskning. Denne delen av kapittelet har som formål å kartlegge de ulike prosessene som har inngått under innsamling og behandling av empirisk datamateriale som ble brukt under arbeidet med oppgaven, i tillegg til å drøfte etiske og kvalitetsmessige aspekter ved dette arbeidet.

### **4.2.1 Vitenskapsfilosofi**

Å redegjøre for forskerens filosofiske tilnærminger er ofte viktig for å forstå forskningsprosjekters utforming, da ontologiske og epistemologiske tilnærminger vanligvis er veiledende for hvilke metoder og teknikker som benyttes under forskningen. Ontologi beskriver forskerens filosofiske antakelser om virkelighetens natur, mens epistemologi beskriver forskerens antakelser når det kommer til måter å undersøke virkeligheten (Easterby-Smith et al., 2015). Fra et ontologisk perspektiv heller jeg mot intern realisme, som beskriver virkeligheten som objektiv, men uklar, og vitenskapelige fakta som konkrete og reelle, men vanskelige å få direkte tilgang til.

Med hensyn til epistemologi vil forskningen bære preg av både sosialkonstruktivisme og positivisme. Dette innebærer blant annet at informantenes oppfatning av virkeligheten formes av deres egne situasjoner, men at det også eksisterer en underliggende, objektiv virkelighet som legger grunnlaget for informantens oppfatninger.

Mine ontologiske og epistemologiske antakelser har i stor grad formet hvilke metoder som har blitt brukt under innsamling og behandling av datamaterialet fra det empiriske studiet. Dette kommer blant annet til syne under valg av metode for empirisk innsamling, hvor innsamling og tolkning av informantens meninger ansees som velegnede for å beskrive bedriftens situasjon. Samtidig antas det at informantens oppfatning er et produkt av objektive prosesser som påvirker både informanten og bedriften, og at informantens meninger derfor vil reflektere disse objektive prosessene.

### **4.2.2 Forskningsmetode**

Generelt kan man dele inn forskning etter hvilke typer datamateriale den baseres på. Kvalitative forskningsmetoder tar utgangspunkt i tekstbasert datamateriale, mens kvantitative metoder baseres på numerisk datamateriale (Johannessen et al., 2011). Valg av forskningsmetode begrunnes vanligvis i forskningens problemstilling og medfølgende forskningsspørsmål (Yin, 2014), hvor problemstillinger som krever fortolkning ofte tilsier bruk av kvalitative metoder, mens problemstillinger som krever forklaringer ofte gjør kvantitative metoder velegnede. Med et formål om å bidra med best mulig løsning/svar på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, ble kvalitative metoder ansett som mer hensiktsmessige enn kvantitative metoder. Følgende argumenter for bruk av kvalitative metoder ble dessuten vektlagte:

- Kvantitative metoder er velegnede å bruke i forskningsprosjekter hvor utforskning står sentralt, da metodene ofte åpner for innsamling av informasjon som ikke stemmer overens

med forskerens forventninger. Ved å eliminere denne begrensningen kan oppgaven bidra til å bygge ny teori som ikke er basert på etablert forskning.

- I den grad det er forskjeller i bruk av markedsorientering mellom små og veletablerte bedrifter vil dette best kunne avdekkes gjennom kvalitativ forskning. Ved å ikke nødvendigvis være formet av etablert teori, eliminerer metodene til en viss grad skjevheter som påvirker forskningens innsamling av datamateriale.
- Kvalitative metoder kan brukes til å dra overførbare konklusjoner på tross av relativt små datamengder. Dette ble ansett som svært nyttig, da antall aktuelle informanter som fyller oppgavens utvalgsriterier er begrenset.

Samtidig som det ble fastslått at forskningen skulle baseres på kvalitative data, ble det også besluttet å benytte kvalitative intervjuer og observasjoner som innsamlingsmetoder. Intervjuer ble foretrukket over gruppesamtaler (se f.eks. Johannessen et al., 2011), da de ble ansett som bedre egnet til å samle inn personlige erfaringer rundt bedriftens bruk av markedsorientering. På en annen side bidro observasjonene til å gi et bedre innblikk i bedriftens virksomhet, og var dessuten berikende under tolkning og diskusjon av oppgavens forskningsspørsmål (se kapittel 5).

#### **4.2.3 Forskningsdesign**

I følge Johannessen et al. (2011) kan kvalitativ forskning deles inn i fire overordnede typer forskningsdesign, nemlig fenomenologi, casestudier, Grounded Theory og etnografiske studier. Ut fra oppgavens natur var det mest hensiktsmessig å utforme forskningsarbeidet gjennom å kombinere trekk fra fenomenologiske design og casestudier. Valget av fenomenologi falt naturlig da oppgaven baseres på bedrifters bruk av markedsorientering og relaterte fenomener, samtidig som en studie av konkrete bedrifter nødvendigvis gir oppgaven et sterkt preg av å være designet som et casestudie.

#### **4.2.4 Observasjons-/analyseenheter**

Formålet med oppgaven har blant annet vært å bidra med empirisk data om bruk av markedsorientering i ressursbegrensede bedrifter. Da prosessene som inngår i bedriftens markedsorientering utføres av bedriftens ansatte, var det naturlig å bruke bedriftens ansatte som observasjonseenheter under datainnsamlingen. Samtidig er det nødvendig å belyse et par viktige poenger. Under forutsetning om at alle prosesser som gjennomføres i bedriften i noen grad er avhengige av handlinger utført av bedriftens aktører, kan det argumenteres for at flere analyseenheter vil gi identiske resultater, da de representerer de samme fenomenene på ulike nivåer.

Handlinger som utføres i bedrifter vil "alltid" gjennomføres av aktører i bedriftene. På samme tid er disse handlingene produkter av ulike idéer som genereres av bedriftenes aktører, som igjen er produkter av kunnskap som disse aktørene besitter. Å basere forskningen på de ansattes handlinger vil under disse forutsetningene gi samme resultat som ved et studie av memetiske sammensetninger i bedriften, men på et mer forståelig nivå. Gjennom studie av ansattes handlinger vil det dessuten være mulig å si noe om memetiske sammensetninger i bedriften, på samme måte som et ferdigstilt produkt til en viss grad indikerer hvordan produktet ble sammensatt.

#### **4.2.5 Utvalg av informanter – Kriterier, utvalgsstørrelse og -strategi**

Under utvalg av potensielle informanter ble oppgavens problemstilling igjen lagt til grunn. Siden formålet med oppgaven er å utforske hvordan entreprenøriell læring påvirker små, ressursbegrensede bedrifters bruk av markedsorientering, utgjorde disse karakteristikene første begrensning for mulige informanter. Samtidig som bedriftenes størrelse og tilgang til ressurser var veiledende, ble det også tatt hensyn til hvorvidt bedriftene opererer i etablerte industrier, hvorvidt de produserer produkter fremfor tjenester, og i hvilken grad disse tilsvare eksisterende produkter i markedet.

For å begrense skjevheter i fortolkningen av innsamlet datamateriale valgte jeg å tillate eventuelle informanter å operere i eksisterende industrier, men samtidig begrense aktuelle informanter til bedrifter som produserer produkter som i noen grad skiller seg fra eksisterende produkter i markedet. Å produsere tilsvarende produkter som konkurrenter i etablerte industrier ville, etter min oppfatning, tyde på at bedriftene i stor grad er konkurrentorienterte, selv om informantene ikke nødvendigvis bevisst har denne orienteringen. Dette kunne i så fall ledet til feilaktige fortolkninger av hvordan markedsorientering brukes i slike bedrifter, og ville dermed ha virket mot forskningens hensikt.

Siden en betydelig del av formålet med oppgaven var å bidra med empirisk informasjon om forbindelsen mellom markedsorientering og entreprenøriell læring, var det også nødvendig å ta bedriftenes alder i betraktning. Fordi denne sammenhengen ble forklart som et resultat av at markedsorientering ofte er iterative, og dermed tidkrevende, prosesser, ble det slått fast at aktuelle bedrifter, på tross av små størrelser og begrensede ressurser, måtte ha operert i minst tre år. På denne måten økte sannsynligheten for at aktuelle bedrifter hadde oppnådd erfaringer fra tidligere markedsorienteringsprosesser, og dermed kunne tilpasse deres nåværende bruk av markedsorientering. Alle utvalgskriteriene ble forklarte og begrunnede i kapittel 2.1.

Etter å ha bestemt kriterier for utvalg av aktuelle informanter, var det nødvendig å bestemme utvalgets størrelse. På tross av at et større utvalg av informanter ville kunne gi bedre innsikt i hvordan ulike ressursbegrensede bedrifter bruker markedsorientering, og dermed lede til overførbare resultater, ble det bestemt at forskningen skulle fokuseres på én bestemt bedrift. Én av fordelene ved å foreta denne begrensningen var at eventuell innsikt i bedriftens bruk av markedsorientering ville blitt dypere enn ved undersøkelse av flere bedrifter, hvor innsikten i større grad ville blitt overfladisk. På en annen side muliggjorde begrensningen bedre oppfølging i ettertid av det første intervjuet, hvor fortolkninger av datamaterialet kunne valideres av informanten, og nødvendig tilleggsinformasjon kunne innhentes.

Strategien som ble brukt for å velge en ideell bedrift å basere oppgaven på, var inspirert av både teoriledet utvalg (Easterby-Smith et al., 2015) og bekvemmelighetsutvalg (Johannessen et al., 2011). Bakgrunnen for bruk av teoriledet utvalg var, som tidligere nevnt, at bedriften som skulle undersøkes måtte oppfylle bestemte kriterier med hensyn til teoretiske funn fra litteraturstudiet. Bekvemmelighetsutvalg ble benyttet da ovenfornevnte kriterier i stor grad begrenset aktuelle bedrifter, mens denne strategien, på sin side, tillot effektiv innsamling og behandling av datamateriale grunnet tilfredsstillende tilgang til informanter fra den utvalgte bedriften.

#### **4.2.6 Forarbeid før datainnsamling**

For å samle inn empirisk datamateriale valgte jeg å benytte kvalitative, semistrukturerte intervjuer av informanter fra den valgte bedriften. Valg av semistrukturerte intervjuer falt naturlig, da denne graden av struktur muliggjorde innsamling av rik informasjon fra informantene, samtidig som det ble kontrollert at innsamlet informasjon var relevant for besvarelse av oppgavens problemstilling (Johannessen et al., 2011).

Før den empiriske datainnsamlingen kunne finne sted, måtte det etableres en intervjuguide. Selv om intervjuguiden ikke skulle følges slavisk, grunnet intervjuenes semistrukturerte natur, var den nødvendig for å hente inn informasjon av tilstrekkelig relevans til å besvare oppgavens forskningsspørsmål. Under etablering og ferdigstilling av intervjuguiden ble følgende prosesser gjennomførte:



1. **Utarbeiding av utkast til intervjuguide:** Basert på teori innsamlet gjennom litteraturstudiet ble et utkast til endelig intervjuguide utformet. Intervjuguiden ble satt opp med formål om å samle inn tilstrekkelig informasjon til å besvare oppgavens forskningsspørsmål, og tok blant annet hensyn til eksisterende forskning og kunnskap om prosessene knyttet til bruk av markedsorientering i etablerte bedrifter.
2. **Gjennomføring av pilot-intervju:** Etter utforming av den opprinnelige intervjuguiden, ble det gjennomført et pilot-intervju. Intervjuet ble avholdt i kompani med én informant fra en veletablert bedrift, og hadde som formål å avdekke eventuelle mangler eller unøyaktigheter i den opprinnelige intervjuguiden. Etter intervjuet ble det klart at det var nødvendig å revidere intervjuguiden, da den ikke lyktes med å samle inn informasjon av høy nok relevans og kvalitet, og samtidig satte informantens anonymitet i fare.
3. **Revidering av intervjuguide:** I den siste prosessen ble funnene fra pilot-intervjuet tatt som utgangspunkt, og ble, sammen med andre funn fra litteraturstudiet, brukt for å etablere en revidert intervjuguide av høyere kvalitet og som bedre ville bevare informantens anonymitet. Den reviderte intervjuguiden er gjengitt i sin helhet i appendikskapittel 1, A1.

#### 4.2.7 Datainnsamling

Innsamling av empirisk datamateriale ble gjort gjennom bruk av semistrukturerte intervjuer og observasjoner. I følge Johannessen et al. (2011) kan semistrukturerte intervjuer defineres som intervjuer hvor det foreligger en overordnet intervjuguide, hvor forskeren kan tilpasse ulike spørsmål og temaer etter intervjuets kontekst, og hvor det er mulig å repetere spørsmål for å samle inn informasjon av tilfredsstillende kvalitet. Siden denne graden av struktur tillater fokusert refleksjon fra informantens side ble den ansett som bedre egnet enn strukturerte eller ustrukturerte intervjuer, som henholdsvis begrenser informantens fleksibilitet og mulighet til å reflektere, eller risikerer innsamling av informasjon med liten relevans for forskningsarbeidet.

Intervjuet ble arrangert sammen med én informant fra den utvalgte bedriften, og ble avholdt på et tidspunkt og sted som passet informanten best. For å sikre dokumentasjon av datamateriale, ble det ført notater underveis i intervjuet. Dette alternativet for dokumentasjon ble ansett som det beste for både min og informantens del, og bidro dessuten til å redusere eventuell kompleksitet forbundet med datainnsamlingen, eksempelvis forbundet med tekniske problemer. Ett av problemene med denne dokumentasjonsmetoden er at eventuell flyt i samtalen kan reduseres, samtidig som man risikerer at potensielt viktig informasjon ikke blir dokumentert.

For å redusere problemene knyttet til denne formen for dokumentasjon, ble det gjennomført ulike prosesser. I første rekke ble det stilt oppsummerende spørsmål for å sikre samsvar mellom min- og informantens forståelse av bedriftens bruk av markedsorientering, tilknyttede erfaringer og læringsprosesser. Etter gjennomføringen av intervjuet ble det sendt oppfølgingsspørsmål over e-post, som bidro til å tilgjengeliggjøre informasjon som ble ansett som nødvendig for å besvare forskningsspørsmålet. I tillegg ble mine beskrivelser av bedriften og dens bruk av markedsorientering og erfaringer sendt tilbake til informanten for validering og tilpasning. Dette var med på å sikre at mine beskrivelser av bedriften og dens bruk av markedsorientering og relaterte prosesser var samstemte med informantens oppfatning, og sørget derfor for at tolkninger som fremkom under forskningen var basert på bedriftens reelle situasjon.

Etter gjennomføringen av det første intervjuet med informanten ble det også gjennomført observasjoner av bedriften og deres virksomhet. Easterby-Smith et al. (2015) peker på fire ulike typer observatører, hvor rollen som observatør-som-deltaker ble benyttet i dette tilfellet. Denne rollen kan defineres som en rolle hvor *"forskeren engasjerer seg på en relativt passiv måte, f.eks. ved å stille spørsmål, mens han prøver å unngå å påvirke studieobjektet"* (Easterby-Smith et al., 2015: 162. Min oversettelse). Både pragmatiske og kvalitetsmessige aspekter ble tatt hensyn til under valget av denne rollen som observatør. Det ble blant annet vektlagt at bedriftens virksomhet kunne studeres fra et praktisk perspektiv, og at det var mulig å stille spørsmål som kunne tilføye mer informasjon om de ulike prosessene og deres funksjoner. Kort tid etter observasjonene ble det ført notater, som sørget for at generelle og spesifikke inntrykk ble dokumenterte, og dermed kunne brukes videre i forskningsarbeidet.

#### **4.2.8 Databehandling**

Siden det empiriske datamaterialet som ble innsamlet under forskningsarbeidet bestod av personlige notater, var det nødvendig med grundig bearbeiding før datamaterialet kunne tolkes og benyttes til å besvare oppgavens problemstilling. Databehandlingen bestod av flere overordnede prosesser, som er oppgitt i kronologisk rekkefølge under:

1. **Etablering av case-beskrivelse fra notater:** Det første steget innenfor behandlingen av datamaterialet gikk ut på å etablere en case-beskrivelse av bedriften og dens virksomhet, på bakgrunn av notatene som ble ført under intervjuet og etter observasjonene. Hensikten med å etablere en case-beskrivelse var å danne et generelt bilde av bedriften og dens virksomhet, samt å danne et spesifikt bilde av bedriftens bruk av prosesser knyttet til markedsorientering

og læring. Videre ble det antatt at case-beskrivelsen, sammen med teoretiske funn fra litteraturstudiet, ville legge et godt utgangspunkt for drøfting av oppgavens forskningsspørsmål.

2. **Validering og tilpasning av case-beskrivelse:** Neste steg som inngikk i behandlingen av datamaterialet var å sende den første versjonen av case-beskrivelsen til informanten for validering. På bakgrunn av tilbakemeldinger fra informanten og felles diskusjoner ble det besluttet å utføre tilpasninger av den endelige case-beskrivelsen for å gi et enda bedre grunnlag for drøfting av oppgavens forskningsspørsmål. Dette innebar eksempelvis å tilføre tilleggsinformasjon hvor det var hensiktsmessig, samt å endre enkelte beskrivelser av bedriften og dens virksomhet, som muliggjorde bruk av informasjon uten å risikere brudd på bedriftens anonymitet. En anonymisert versjon av case-beskrivelsen vises i sin helhet i kapittel 2.2.
3. **Fortolkning av datamateriale:** Den siste overordnede prosessen som inngikk i behandlingen av datamaterialet var å fortolke datamaterialet på bakgrunn av funnene fra litteraturstudiet. Under diskusjonen av oppgavens forskningsspørsmål og tilknyttede delspørsmål ble empiriske funn fra det kvalitative intervjuet analysert i lys av etablert teori innenfor entreprenøriell læring og markedsorientering, før memetikk ble brukt som en linse for å forstå hvordan prosesser forbundet med markedsorientering og erfaringsbasert læring har påvirket hverandre og bedriften. Kapittel 5 viser stegvis hvordan datamaterialet har blitt fortolket, og hvordan det har bidratt til å kunne dra konklusjoner rundt oppgavens forskningsspørsmål.

#### **4.2.9 Etske betraktninger**

Under forskningsarbeidet ble det foretatt en rekke etiske betraktninger, hvis formål var å sørge for at innsamling og behandling av det empiriske datamaterialet fulgte etablerte og forventede normer og retningslinjer. Med hensyn til NSDs (Norsk senter for forskningsdata) retningslinjer, ble det slått fast at datamaterialet blant annet skulle være anonymt, ikke skulle omhandle sensitiv informasjon, og skulle ikke være av en natur- eller være innsamlet på en metode som satte informantens eller bedriftens anonymitet i fare. Forskningsprosjektet var derfor ikke meldepliktig.

Ved første kontakt med informanten ble det etablert en felles forståelse for hvilket tema intervjuet skulle omhandle, hvilket formål intervjuet hadde og hvordan datamaterialet skulle brukes i

oppgaven. I forkant av det kvalitative intervjuet ble informantens rettigheter igjen bevisstgjort, deriblant med hensyn til informantens og bedriftens anonymitet, informantens rett til å avbryte og annullere intervjuet, samt informantens rett til å validere datamaterialet i ettertid, i form av ovenfornevnte case-beskrivelse.

#### **4.2.10 Evaluering**

Det er alltid viktig å vurdere forskningsarbeid etter arbeidets kvalitet. Siden man i størst mulig grad ønsker at forskningen skal reflektere virkeligheten er det nødvendig å begrense/vurdere skjevheter som kan oppstå under innsamlingen og fortolkningen av forskningens datamateriale (Johannessen et al., 2011; Easterby-Smith et al., 2015). Slike skjevheter oppstår naturlig, da forskeren selv er en deltakende aktør i kvalitativ forskning (Johannessen et al., 2011), og forskningsarbeid vil derfor ofte farges av forskerens eksisterende synspunkter. For å vurdere i hvilken grad forskningsarbeid oppfyller kvalitetsmessige forventninger er det vanlig å ta hensyn til hvorvidt forskningen er pålitelig, troverdig, overførbar og bekreftbar (Lincoln og Guba, 1985; Guba og Lincoln, 1989).

#### **Pålitelighet**

Som vurderingskriterie for forskning tar pålitelighet for seg innsamling og behandling av empirisk datamateriale, og beskriver i hvilken grad forskningsprosjekter hvor tilsvarende metodiske tilnærminger benyttes vil lede til like konklusjoner. Johannessen et al. (2011) mener at kvalitativ forskning vanligvis vil preges av manglende pålitelighet fordi det ikke benyttes strukturerte metoder for datainnsamling, samt at forskerens skjevheter alltid vil sette preg på deres behandling og fortolkning av empiri. På motsatt side kan forskningens pålitelighet styrkes dersom forskeren redegjør for arbeidets kontekst, samt at avgjørelser, metodiske tilnærminger og datadokumentasjon kan spores gjennom arbeidet (Ryen, 2002).

Da kvalitative intervjuer og observasjoner ble brukt som innsamlingsmetoder under den empiriske delen av Masteroppgaven, er det relativt stor sannsynlighet for at arbeidets pålitelighet er begrenset, grunnet skjevheter som oppstår som følge av konteksten og mine personlige erfaringer og synspunkter. At datamaterialet ikke kan dokumenteres gjennom intervjutranskripter, som følge av valgte innsamlingsmetode, vil også påvirke forskningens pålitelighet negativt.

På en annen side vil dokumentasjon av prosesser og valg som ble gjort under forskningsarbeidet kunne styrke oppgavens pålitelighet, deriblant beskrivelsene av prosessene som ble gjennomført før, under og etter datainnsamlingen. Samtidig vil case-beskrivelsen fra kapittel 2, samt redegjøringen

av sentrale kjennetegn ved bedriften, gi et bedre innblikk i forskningens kontekst, og dermed bidra til å styrke forskningsarbeidets pålitelighet.

### **Troverdighet**

I kvalitative forskningsprosjekter tar troverdighet for seg metoder for innsamling, behandling og tolkning av informasjon, og beskriver i hvilken grad empiriske funn som gjøres representerer virkeligheten og reflekterer studiets formål (Johannessen et al., 2011). Troverligheten til et gitt forskningsprosjekt vil påvirkes av forskerens valg av metoder når det kommer til innsamling av datamateriale, samt hvordan forskeren går frem for å analysere nevnte datamateriale.

Siden alt empirisk datamateriale som ble samlet inn under arbeidet med oppgaven kom fra kvalitative intervjuer og observasjoner, er det stor sannsynlighet for at skjevheter vil ha påvirket datamaterialet og fortolkninger av dette. Generelt vil kvalitative intervjuer kunne lede til intervju effekter, hvor forskerens tilstedeværelse påvirker hvilke svar informanten gir på forskerens spørsmål. Dette kan medføre at informantens svar i større grad tilpasses informantens oppfatning av forskerens ønsker, fremfor å representere virkeligheten. Det er rimelig å anta at enkelte svar fra det kvalitative intervjuet ikke nødvendigvis representerer virkeligheten nøyaktig, noe som vil svekke forskningens troverdighet.

Samtidig vil oppgavens troverdighet påvirkes negativt av at strenge kriterier ble fulgt under utvalget av bedrifter som kunne studeres gjennom forskningen. Gjennom bruk av kriterier, på tross av at enkelte stammer fra etablert teori, vil mine egne synspunktet allerede ha påvirket fortolkningen av bedriften før datamaterialet ble innsamlet.

Opgavens troverdighet kan dog være styrket som følge av at alle prosesser som omhandlet datainnsamling og databehandling har blitt dokumenterte, samt at valg av metodiske tilnærminger har blitt begrunnet tidligere i kapittelet. På samme tid vil enkelte av skjevhetene som har oppstått gjennom intervju effekter og mine personlige fortolkning ha blitt motvirket som følge av at informanten fikk validere og tilpasse datamaterialet som ble brukt (se kapittel 2), slik at det i større grad representerte informantens oppfatning av bedriften.

### **Overførbarhet**

Overførbarhet tar hensyn til resultater som fremkommer av kvalitativ forskning, og beskriver i hvilken grad resultater, fortolkninger og forklaringer fra ett studie også vil være gjeldende ved

undersøkelse av andre fenomener, eller i andre situasjoner. Dersom kunnskap som etableres gjennom undersøkelse av ett fenomen kan overføres og brukes til å skape forståelse rundt andre fenomener, sies undersøkelsens resultater å være overførbare i stor grad, mens motsatt fall ville implisere at forskningens resultater ikke er overførbare.

Med hensyn til overførbarhet vil resultatene fra denne Masteroppgaven være overførbare i ulik grad, om man tar hensyn til de ulike fortolkningene av oppgavens forskningsspørsmål. Når det kommer til å beskrive hvordan spesifikke bedrifter går frem for å generere, spre og respondere på markedsintelligens, er det grunnlag for å anta at resultatene ikke er overførbare. Dette er en naturlig konsekvens av at oppgaven baseres på én enkel bedrift, hvor datamengden ikke vil være stor nok til å kunne dra konklusjoner som vil være gjeldende for andre bedrifter. På en annen side vil det være rimelig å anta at ulike bedrifter vil bruke ulike prosesser for å innhente, spre og respondere på markedsintelligens. Dersom man tar utgangspunkt i at det i noen grad vil være variasjoner blant ulike bedrifters bruk av markedsorientering, vil det være urimelig å forvente at funn knyttet til dette delspørsmålet kan overføres til andre bedrifter.

Når det gjelder resultater knyttet til det andre delspørsmålet, som så på hvordan erfaringer har påvirket bedriften og dens bruk av markedsorientering, og den andre fortolkningen av forskningsspørsmålet, vil graden av overførbarhet være en annen. Empiriske funn som omhandler det andre delspørsmålet, som beskriver hvordan erfaringer og læring har påvirket bedriftens bruk av markedsorientering, vil, av samme årsaker som ved det første delspørsmålet, ikke være overførbare til andre bedrifter. På motsatt side vil tolkningene av hvordan og hvorfor erfaringene har påvirket bedriften og dens bruk av markedsorientering, som fremkommer av den andre fortolkningen av forskningsspørsmålet, i stor grad være overførbare til andre bedrifter. Dette er én av styrkene til memetikk, nemlig at det er de samme grunnleggende memetiske prinsippene og prosessene som legger grunnlag for læring, aktiviteter og rutiner som utføres i ulike bedrifter, på tross av de overordnede prosessenes ulikheter.

### **Bekreftbarhet**

Innenfor kvalitativ forskning beskriver bekreftbarhet i hvilken grad resultater fra et forskningsprosjekt vil kunne bekreftes av andre forskere dersom disse utfører tilsvarende undersøkelser (Johannessen et al., 2011). Bekreftbarhet er dermed et mål på forskningens objektivitet, hvor høy grad av bekreftbarhet tilsier at forskerens subjektive synspunkter eller meninger i liten grad har påvirket forskningsarbeidets resultater.

I følge Johannessen og kolleger (2011) bør vurderinger av forskningens bekreftbarhet baseres på beslutninger som har blitt tatt under forskningsarbeidet, samt hvilke skjevheter som har påvirket valg og fortolkninger knyttet til forskningen. I kvalitativ forskning kan bekreftbarhet styrkes dersom funn, fortolkninger og konklusjoner har støtte fra studiets informanter, i tillegg til å støttes fra etablert litteratur innenfor fagfeltet.

På én side vil mine subjektive holdninger og antakelser ha spilt en sentral rolle under fortolkningen av det innsamlede datamaterialet, og derfor redusere oppgavens bekreftbarhet. Fra et overordnet perspektiv bør oppgavens bekreftbarhet dog være relativt høy, da innsamlet og behandlet datamateriale ble validert av informanten som representerte den gjeldende bedriften. I tillegg ble det kontrollert at fortolkninger og konklusjoner rundt oppgavens forskningsspørsmål var samstemte med informantens oppfatning, og at de i stor grad var støttet av eksisterende teori.

## 5.0 Diskusjon/analyse

Dette kapitlet baseres på oppgavens empiriske funn og teoretiske rammeverk, og har som formål å drøfte sentrale aspekter ved oppgavens problemstilling, med endelig mål om å besvare oppgavens forskningsspørsmål. Kapitlet vil deles opp etter de to fortolkningene av oppgavens forskningsspørsmål. De første delkapitlene vil baseres på å besvare den første fortolkningen, ved å besvare de to delspørsmålene fra oppgavens innledning, nemlig:

1. *Hvordan går ressursbegrensede bedrifter frem for å generere, spre og respondere på markedsintelligens innad i bedriftene?*
2. *Hvordan har erfaringer fra tidligere markedsorienteringsprosesser påvirket bedriftene og deres bruk av markedsorientering?*

Det første delspørsmålet er av en deskriptiv natur, og besvarelsen vil derfor hovedsakelig baseres på funn fra min empiriske datainnsamling. På tross av at det andre delspørsmålet også bærer preg av å være beskrivende, vil dette spørsmålet i større grad kreve drøfting, da dets mål er å diskutere sammenhengen mellom markedsorientering og entreprenøriell læring i bedriften. Etter å ha drøftet mine empiriske funn rundt de to delspørsmålene over, på bakgrunn av teoretiske perspektiver fra litteraturstudiet, vil jeg forsøke å bevare Masteroppgavens overordnede forskningsspørsmål:

*Hvordan påvirker entreprenøriell læring ressursbegrensede bedrifters bruk av markedsorientering?*

De to følgende delkapitlene tar utgangspunkt i oppgavens delspørsmål, før konklusjoner fra disse til slutt vil oppsummeres i kapitlets tredje delkapittel, og jeg vil der forsøke å besvare den første fortolkningen av oppgavens overordnede forskningsspørsmål. Etter å ha dratt konklusjoner rundt den første fortolkningen, vil den andre fortolkningen utforskes i kapitlets siste delkapitler.

### 5.1 Diskusjon av første delspørsmål

Masteroppgavens første delspørsmål er: "*Hvordan går ressursbegrensede bedrifter frem for å generere, spre og respondere på markedsintelligens innad i bedriftene?*". For å besvare spørsmålet vil jeg presentere og diskutere hvordan den utvalgte bedriften forholdt seg til markedsorientering og relaterte underprosesser, altså intelligensgenerering, intelligensspredning og respons.



### **5.1.1 Hvordan går bedriften frem for å generere markedsintelligens?**

Den første delprosessen som inngår i bedrifters overordnede markedsorienteringsprosesser kan kalles intelligensgenerering, og beskriver hvordan bedrifter går frem for å anskaffe informasjon om kundenes uttrykte og underliggende behov, konkurrenters virksomheter eller handlinger, eller andre faktorer som kan påvirke kundenes behov (Kohli og Jaworski, 1990). Avsnittene under vil beskrive hvordan aktører i bedriften som oppgaven baseres på, har gått frem for å generere markedsintelligens som kan brukes i bedriftens virksomhet.

Basert på informasjon fra informantene som representerte bedriften, benytter bedriften som oftest tre ulike metoder for å generere markedsintelligens, hvor den ene metoden har vært betydelig mer fremtredende enn de to andre. Før de tre mest brukte metodene presenteres, er det viktig å påpeke at majoriteten av all markedsintelligens som genereres av bedriften er knyttet til kundene i markedet, og deres behov. Bedriften har med andre ord inntatt en strategisk posisjon hvor kundeorientering står sentralt (Narver og Slater, 1990; Herhausen, 2016).

Den mest fremtredende metoden som bedriften benytter for å generere markedsintelligens, er ved å kommunisere direkte med kunder fra bedriftens ulike kundegrupper. Gjennom kommunikasjon innhenter bedriften informasjon om hvilke ønsker og behov de ulike kundene har, og bedriften kan dermed oppnå forståelser av hvilke av kundenes problemer som bedriftens produkter må løse (Christensen et al., 2016). Siden bedriften har få konkurrenter som leverer tilsvarende produkter, er sannsynligheten stor for at kunder med behov som bare kan dekkes av bedriftens produkter, vil etablere kontakt med bedriften.

Majoriteten av kommunikasjon mellom bedriften og kundene oppstår når kundene plasserer sine ordre hos bedriften, hvor produktenes spesifikasjoner og funksjonaliteter står sentralt. Ved å hente inn og tolke kundenes behov, kan bedriftens aktører sies å gjennomgå erfaringsbaserte læringsprosesser (Kolb, 1984; North, 2005) hvor den nyutviklede kunnskapen bidrar til å utvide de ansatte's kognitive lagre (Cope, 2005).

En annen metode som bedriften har benyttet for å innhente markedsintelligens, har vært å lytte til kundenes tilbakemeldinger. Denne metoden tar også utgangspunkt i å avholde samtaler med kundene, men forekommer, i motsetning til ovenfornevnte metode, i ettertid av leveranser av bedriftens produkter. Konsekvensen er at den genererte informasjonen ikke kan benyttes til å tilpasse funksjonaliteten til produktene som informasjonen baseres på, men i stedet kan føre til

fremtidige atferdsendringer i bedriften (Fiol og Lyles, 1985).

Den tredje metoden som bedriften har benyttet for å generere markedsintelligens har generelt gått ut på å samle inn informasjon om ulike faktorer som kan påvirke behovene til kundene i markedet. Gjennom ulike medier har aktører i bedriften innhentet markedsintelligens, blant annet bestående av informasjon om endringer av offentlige reguleringer, og dermed tilført bedriften ny kunnskap som kan benyttes i fremtidige markedsorienteringsprosesser (Kohli og Jaworski, 1990).

### **5.1.2 Hvordan går bedriften frem for å spre markedsintelligens?**

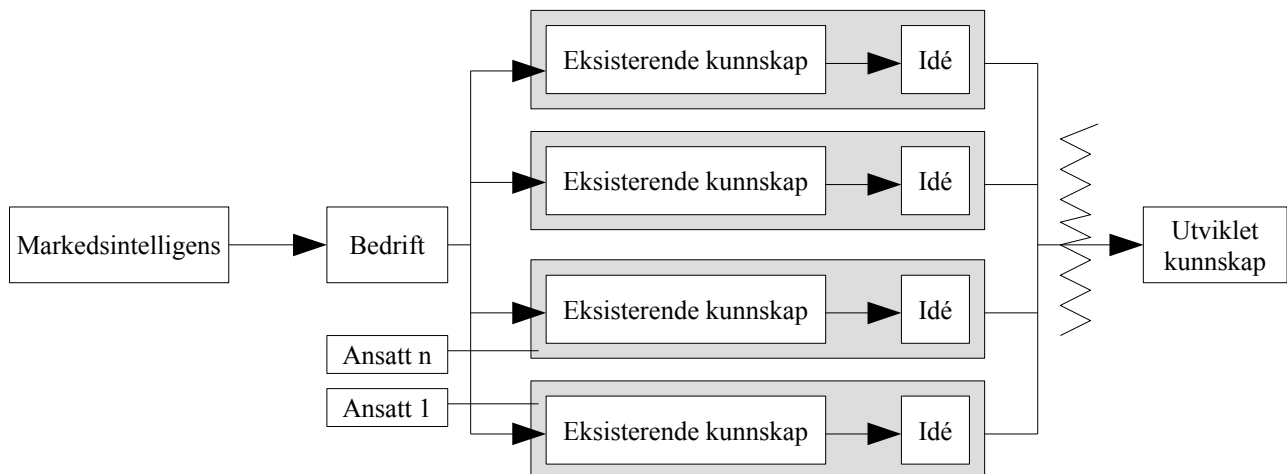
Den andre delprosessen som inngår i bedrifters overordnede markedsorienteringsprosesser er kjent som intelligensspredning, og beskriver hvilke metoder som benyttes for å spre kunnskap – vanligvis i form av generert markedsintelligens – rundt i bedriftene (Kohli og Jaworski, 1990). I løpet av de følgende avsnittene vil jeg beskrive hvordan aktører i bedriften som Masteroppgaven omhandler, har gått frem for å sørge for spredning av nødvendig kunnskap innad i bedriften.

Informanten fra bedriften forklarte at det, på daværende tidspunkt, ikke var etablert formelle metoder beregnet på spredning av markedsintelligens internt i bedriften. På én side risikerer bedriften derfor at viktig informasjon ikke når ut til alle bedriftens ansatte, og at koordinert respons på markedsinformasjonen ikke er mulig. Dette er dog et problem som bedriften i liten grad utsettes for. Årsaken til dette er at bedriften har relativt få ansatte, og at mellommenneskelig kommunikasjon, som i større grad er en uformell metode for spredning av markedsintelligens, derfor fungerer godt nok til at kunnskap kan spres til alle aktører i bedriften.

Samtaler og diskusjoner mellom de ulike aktørene i bedriften legger dermed grunnlaget for intern spredning av kunnskap, deriblant ny markedsintelligens. Resultatet av intelligensspredningen er at nødvendig kunnskap og ny informasjon gjøres kjent for alle aktørene i bedriften, og sørger for at bedriftens ansatte kan justere deres handlinger deretter (Fiol og Lyles, 1985). Samtidig åpner intelligensspredningen for at alle aktørene i bedriften kan bidra til å fortolke informasjonen, slik at forskjellige fortolkninger, basert på de ulike ansattes eksisterende kunnskap, kan etableres og spres i bedriften. Gjennom diskusjoner kan vesentlige aspekter ved de ulike fortolkningene drøftes og valideres, hvor resultatet er at bedriftens ansatte til slutt danner felles forståelser av den nye informasjonen og utvikler ny kunnskap i bedriften. Intelligensspredningen i bedriften kan dermed betraktes som en organisatorisk læringsprosess (Levitt og March, 1988).

Figur 5.1.2 illustrere hvordan intelligensspredning foregår i bedriften. Først genereres ny markedsintelligens, før den spres til alle bedriftens ansatte gjennom samtaler og diskusjoner. Videre kan alle ansatte i bedriften danne egne fortolkninger/idéer på bakgrunn av informasjonen, og deretter kommunisere disse fortolkningene tilbake til resten av bedriften. Gjennom diskusjon og validering (illustrert ved sikksakk-linje) dannes det felles forståelser blant de ulike aktørene, og resultatet er at ny kunnskap utvikles i bedriften.

**Figur 5.1.2: Intelligensspredning i bedriften**



Figuren illustrerer hvordan markedsintelligens spres til bedriftens ansatte. Min illustrasjon.

Da mesteparten av markedsintelligens som genereres av bedriften består av informasjon om kundenes behov, som beskrevet i kapittel 5.1.1, handler intelligensspredning i bedriften hovedsakelig om å kommunisere disse behovene til ansatte som håndterer utforming og produksjon av bedriftens produkter. Gjennom prosessene over, hvor disse behovene gjøres kjente for aktører i bedriften, og hvor bedriftens ansatte sammen kommer frem til mulige løsninger på kundenes behov, fullføres en viktig del av bedriftens overordnede markedsorienteringsprosess, nemlig å oversette kundenes behov til mulige produktløsninger (Slater og Narver, 1998; Kamboj og Rahman, 2017). Desto større kundenes behov er, jo større krav vil kundene ha til eventuelle produktløsninger. Størrelsen på kundenes problemer bestemmer dermed hvilke egenskaper de ulike produktene må ha, hvor store problemer krever spesifikke produktløsninger, mens mindre behov i større grad tillater bedriften fleksibilitet under utformingen av produktene.

### 5.1.3 Hvordan går bedriften frem for å respondere på markedsintelligens?

Den siste delprosessen som inngår i bedrifters overordnede markedsorienteringsprosesser er kjent som respons, og beskriver hvordan bedrifter går frem for å respondere på generert og fortolket

markedsintelligens. Avsnittene under vil se nærmere på hvordan bedriften som oppgaven omhandler har gått frem for å respondere på deres innsamlede markedsintelligens, som i all hovedsak har bestått av informasjon om kundenes behov.

Som tidligere nevnt, tar majoriteten av all markedsintelligens som genereres av bedriften form som informasjon om hvilke behov bedriftens ulike kunder har, eller hvilke problemer bedriftens produkter må løse (Christensen et al., 2016). Gjennom intelligensspredning og validering oppnår bedriftens ansatte felles forståelser for de ulike kundenes behov, og hvordan bedriften kan gå frem for å løse disse. I følge Kohli og Jaworski (1990) går bedrifters respons ut på å reagere på innsamlet markedsintelligens, slik at bedriftene evner å oversette kundenes problemer til fungerende produktløsninger (Day, 1994), for så å produsere og levere disse produktene til kundene.

Sett fra dette perspektivet kan prosessen som ble beskrevet i forrige delkapittel, illustrert i figur 5.1.2, betraktes som en del av bedriftens respons på markedsintelligens. Jeg mener dog at det var forsvarlig å beskrive prosessen som en del av bedriftens intelligensspredning av følgende årsaker. For det første er prosessene som inngår i bedriftens markedsorientering tett forbundet, slik at grensene mellom de ulike prosessene er uklare. Da oversettelsen av kundenes behov til prospektive løsninger foregår i overgangen mellom intern intelligensspredning og respons i bedriften, falt det mest naturlig å forklare den som en del av bedriftens intelligensspredning.

For det andre er bedriftens overordnede markedsorienteringsprosesser lineære, selv om enkelte underprosesser er fleksible og sykliske. Dette innebærer at intelligensspredning er avhengig av at intelligensgenerering allerede har funnet sted, mens respons bare muliggjøres dersom markedsintelligens blir spredt til de nødvendige aktørene i bedriften (Kohli og Jaworski, 1990). I enkelte tilfeller vil ansatte anskaffe informasjon om kundenes behov, validere fortolkninger av denne, og diskutere mulige løsninger på behovene, uten at bedriften kommer frem til løsninger som kan realiseres. Resultatet er at markedsorienteringsprosessen stopper før bedriften kan respondere på markedsintelligensen (*fordi* bedriften ikke kan gjøre det). På tross av at prosessen avbrytes, vil bedriften likevel utvikle ny kunnskap, som illustrert i figur 5.1.2. Derfor er prosessen hvor bedriften oversetter kundenes behov til produktløsninger inkludert i bedriftens intelligensspredning.

Bedriftens respons på generert markedsintelligens utspilles dermed gjennom utforming og produksjon av produkter som skal løse kundenes problemer. Gjennom diskusjon med kundene blir aktører i bedriften kjent med kundenes behov, og hvilke krav kundene stiller til produktene og

deres egenskaper og funksjonaliteter. Med utgangspunkt i disse kravene, kan bedriftens ansatte jobbe med å tilegne produktene funksjoner som kan løse dekkende kunders spesifikke behov. Disse prosessene dreier seg ofte om utarbeiding og testing av konsepter, hvor det tas hensyn til bedriftens begrensninger når det kommer til produksjon. I tilfeller hvor bedriften ikke evner å produsere produkter etter kundenes uttrykte ønsker, men hvor kundene ikke stiller for høye krav til produktenes spesifikasjoner, går bedriftens aktører sammen med kundene for å diskutere utformingen av produktene, slik at de i størst mulig grad løser kundenes problemer.

Etter at detaljer knyttet til produktenes endelige utforminger er fastsatte, starter bedriftens ansatte å produsere de ulike produktene. For å tilegne ulike produktleveranser funksjoner som disse må besitte, uttrykt gjennom kundenes behov, benytter bedriftens ansatte ulikt produksjonsutstyr til å påvirke produktenes egenskaper. Når produktene er ferdig bearbeidede, og kan leveres til kundene, avsluttes én syklus av bedriftens overordnede markedsorienteringsprosess, som illustrert i figur 3.2.6. Deretter starter nye prosesser, hvor bedriften innhenter ny informasjon om andre kunders behov, eller mottar tilbakemeldinger fra "gamle" kunder (se kapittel 5.1.1).

## **5.2 Diskusjon av andre delspørsmål**

Masteroppgavens andre delspørsmål er: *"Hvordan har erfaringer fra tidligere markedsorienteringsprosesser påvirket bedriften og dens bruk av markedsorientering?"*. For å besvare spørsmålet vil jeg først presentere og forklare hvordan bedriftens bruk av markedsorientering har resultert i læring, før jeg vil belyse hvordan læringen har påvirket bedriftens bruk av markedsorientering.

### **5.2.1 Læring gjennom markedsorientering**

Da bedriftens grunnleggere hadde lite erfaring om drift av denne type virksomheter før bedriftens oppstart, og som et resultat av at aktører i bedriften har hatt få tilsvarende bedrifter å hente inspirasjon fra, har erfaringsbasert læring vært en fremtredende årsak til at nødvendig kunnskap har blitt utviklet i bedriften (Collins og Moore, 1970).

Slike erfaringer har oppstått i ulike situasjoner hvor ansatte har inntatt ny informasjon (Kolb, 1984), og spredt denne videre til resten av aktørene i bedriften, som beskrevet i kapittel 5.1.2. De vanligste situasjonene hvor nye erfaringer har oppstått, har inngått i den daglige driften av bedriftens virksomhet. Siden virksomheten hovedsakelig dreier seg om produksjon og salg av produkter til bedriftens ulike kundegrupper, tilsier dette at markedsorientering og relaterte prosesser har stått for

betydelig læring i bedriften.

Gjennom intelligensgenerering inntar bedriften informasjon om behov som finnes i markedet, samt hvilke faktorer som kan påvirke disse behovene. Denne prosessen vil i seg selv kunne lede til læring, da hensikten med prosessen er å generere ny informasjon om kundenes behov. Ved å innta betydelige mengder markedsinformasjon, kan bedriften avdekke mønstre blant kundenes behov, eller kartlegge hvordan disse behovene forandres over tid, og derfra bygge ny kunnskap (North, 2005). På samme tid vil informasjonen kunne lede til videre læring gjennom prosessen kalt intelligensspredning, som beskrevet i kapittel 5.1.2.

I løpet av prosessene hvor markedsintelligens spres i bedriften, blant annet gjennom formell og uformell kommunikasjon mellom ansatte, vil det også utvikles ny kunnskap. Prosessene som ledet til denne læringen ble beskrevet i større detalj tidligere i kapittelet, men kan konsist forklares på følgende måte. Siden bedriftens ansatte besitter ulike kunnskap og ulike erfaringer i utgangspunktet, vil de ofte fortolke markedsintelligens forskjellig fra hverandre (Hull, 1988; Dennett, 1990). Ved forklaring, diskusjon og validering av de ulike fortolkningene, kan bedriftens ansatte ende opp med felles forståelser av gjeldende markedsinformasjon (Daudelin, 1996; Lindøe, 2003). Hvis forståelse(n) deles av alle bedriftens ansatte, og i noen grad er ulike enkelte ansattes opprinnelige forståelser, kan man konkludere at kunnskap har blitt utviklet i bedriften.

I siste rekke har bedriftens respons på markedsintelligens også ledet til erfaringsbasert læring. Respons på markedsintelligens utgjøres i dette tilfellet av utforming og produksjon av bedriftens produkter. Eksempelvis har bedriftens ansatte, gjennom prøving og feiling, opparbeidet erfaringer og kunnskap om hvordan ulikt produksjonsutstyr kan benyttes til å tilegne produktene forskjellige funksjoner, og dermed løse kundenes problemer (Cope og Watts, 2000).

På en annen side kan kundenes tilbakemeldinger, hvis natur avgjøres av bedriftens respons på informasjon om kundenes behov, også være en sentral kilde til kunnskapsutvikling i bedriften. Tilbakemeldingene indikerer i hvilken grad bedriften har evnet å oversette kundenes behov til fungerende produktløsninger. Eventuelle avvik vil her kunne føre til radikal læring i bedriften (Cope, 2011), i den grad bedriftens aktører forstår hvorfor avvikene har oppstått (Baumard og Starbuck, 2005).

Selv om erfaringsbaserte læringsprosesser har vært viktige kilder til læring i bedriften, har de ikke

vært de eneste kildene. Sentralt for læringen som oppstår under bedriftens intelligensspredning, står prinsippet (basert på bedriftens erfaringer) som sier at de ulike ansatte i bedriften ofte vil fortolke markedsintelligens forskjellig fra hverandre. Basert på dette prinsippet vil ikke læring utelukkende oppstå gjennom inntak og fortolkning av ny informasjon, men kan også oppstå ved ansettelse av nye aktører i bedriften.

Nye aktører kan tilføre ny informasjon til bedriften, basert på deres eksisterende kunnskap, og dermed medføre utvikling av bedriftens kollektive kunnskap. Samtidig vil nyansatte, gjennom bruk av egen kunnskap, kunne fortolke markedsinformasjon som genereres i bedriften annerledes enn hva de etablerte aktørene gjør. Ved å spre ny eller veletablert informasjon til nye aktører, kan bedriften generere nye idéer, og gjennom validering utvikle ny kunnskap. Under gjennomføring av bedriftens markedsorienteringsprosesser kan disse idéene bidra til å skape vellykkede produktinnovasjoner (Day, 1994; Christensen et al., 2016). At nye aktører kan fremme bedriftens kunnskapsutvikling eksemplifiseres ved at informanten forklarer hvordan nye aktører tidligere har tilført bedriften ny innsikt, og deretter påvirket handlinger som utføres av bedriftens ansatte.

### **5.2.2 Tilpasning av markedsorientering som følge av læring**

Markedsorientering og relaterte prosesser er viktige kilder til erfaringer, som ofte leder til kunnskapsutvikling i ulike bedrifter. På samme tid vil utviklet kunnskap fra slike erfaringer kunne påvirke hvordan bedrifter håndterer sine markedsorienteringsprosesser. Avsnittene under vil se nærmere på hvordan kunnskap utviklet gjennom tidligere gjennomførte markedsorienteringsprosesser har påvirket bruk av markedsorientering i bedriften.

Fordi bedriften genererer informasjon om kundenes behov gjennom direkte kommunikasjon med bedriftens kunder, og denne informasjonen utgjør den største andelen av bedriftens innsamlede markedsintelligens, er det lite grunnlag for å tro at erfaringer har påvirket bedriftens håndtering av intelligensgenerering. Dette begrunnes i hovedsak i at bedriftens kontakt og kommunikasjon med kundene har vært relativt stabil over bedriftens levetid. I den grad ny kunnskap har påvirket bedriftens håndtering av intelligensgenerering, må den i størst grad ha forsterket grunnlaget for å benytte nåværende metoder for innsamling av markedsinformasjon. Sett fra et annet perspektiv må det ha vært lite dissonans mellom bedriftens forventninger til informasjonens kvalitet, og bedriftens oppfatning av informasjonens virkelige kvalitet (Cope, 2011).

På motsatt side har erfaringer fra tidligere markedsorienteringsprosesser både medført forandringer

av bedriftens håndteringer av intelligensspredning og respons. Når det kommer til intelligensspredning er det i all hovedsak prosessene hvor bedriftens ansatte jobber med å oversette kundenes behov til fungerende produktløsninger som har blitt påvirket av erfaringer. Ved å gjentatte ganger måtte utforme produkter slik at deres funksjoner tilpasses kundenes konkrete problemer, har bedriften oppnådd erfaringer fra ulike situasjoner hvor produktløsninger har resultert i ulike grader av suksess (både med hensyn til å dekke kundenes behov og bedriftens ferdigheter og kapasiteter).

Å reflektere over årsakene til at enkelte løsninger var vellykkede, mens andre har mislyktes, har hjulpet bedriftens ansatte med å bygge kunnskap som har bidratt til å effektivisere deres produktdesign (Cope og Watts, 2000). Eksempelvis er bedriftens ansatte i dag mer samstemte når det kommer til utforming av nye produkter, hvor de ansatte i stor grad baserer nye prospektive produktløsninger på vellykkede løsninger fra fortiden – dette er en del av formålet med læringsprosessene i bedriften, slik Gemmel et al. (2011) forklarer. Sett fra North's (2005) perspektiv, tyder dette på at bedriftens ansatte har utviklet nye strukturer som kundenes behov fortolkes gjennom, hvor bestemte behov nå kan oversettes til konkrete funksjoner hos bedriftens produkter.

I tillegg til at erfaringsbasert læring har hatt innvirkninger på bedriftens tolkninger av kundenes behov, har erfaringer fra markedsorienteringsprosesser også ført til endringer av bedriftens respons på markedsinformasjon. Disse endringene bygger videre på bedriftens tilpassede håndtering av intelligensspredning og fortolkning av kundenes behov, og har blitt utspilt gjennom endringer forbundet med produksjon av bedriftens produkter. Gjennom tilbakemeldinger fra kundene, samt erfaringsbasert læring fra bedriftens produktutforming, har bedriften tilpasset, utviklet og utvidet dens bruk av ulike typer produksjonsutstyr. Resultatet av disse endringene har vært at bedriftens produktsortiment har økt, samt at bedriften nå kan tilegne produktene nye og forbedrede funksjoner, slik at de i enda større grad dekker behovene til bedriftens ulike kundegrupper.

### **5.3 Konklusjon del 1**

Formålet med dette kapittelet har hittil vært å diskutere relevante aspekter ved bedriften og dens virksomhet, slik at oppgavens to delspørsmål og overordnede forskningsspørsmål kunne besvares. Basert på empiriske funn fra bedriften, har de to foregående delkapitlene sett nærmere på bedriftens håndtering av underprosessene som inngår i dens overordnede markedsorienteringsprosess, hvordan gjennomføring av disse underprosessene har ledet til erfaringsbasert læring i bedriften, og hvordan



den nyutviklede kunnskapen har bidratt til å forme bedriftens nåværende bruk av markedsorientering.

Tabell 5.3 oppsummerer funnene fra det empiriske studiet, og viser en oversikt over bedriftens bruk av markedsorientering, hvordan markedsorientering har ledet til læring i bedriften, og hvordan denne læringen har påvirket bedriftens nåværende håndtering av de ulike prosessene.

**Tabell 5.3: Oppsummering av empiriske funn**

Delspørsmål	Markedsorienteringsprosesser		
	Intelligensgenerering	Intelligensspredning	Respons
1. <i>Bedriftens håndtering av prosessene</i>	Bedriften genererer markedsintelligens gjennom kommunikasjon med bedriftens kunder. Kundene uttrykker egne, spesifikke behov.	Bedriften sprer markedsintelligens gjennom formelle og uformelle samtaler og diskusjoner mellom bedriftens ansatte.	Bedriften responderer på markedsintelligens ved å utforme og produsere produkter slik at de i størst mulig grad dekker behovene til bedriftens kunder.
2. <i>Grunnlag for erfaringsbasert læring</i>	Inntak av informasjon om kundenes behov gir direkte læring. I tillegg kan store mengder informasjon brukes til å avdekke mønstre blant kundenes behov, og hvordan disse vil forandres.	Bedriftens ansatte fortolker markedsintelligens forskjellig. Gjennom diskusjon av ulike fortolkninger av kundenes behov, dannes det nye kunnskapsgrunnlag, og aktørene oppnår felles forståelser.	Gjennom prøving og feiling har de ansatte bygget kunnskap om bruk av produksjonsutstyr, og hvordan dette påvirker produktenes egenskaper. Tilbakemeldinger fra kundene validerer bedriftens respons.
2. <i>Påvirkning av kunnskapsutvikling</i>	Læring har ikke endret bedriftens håndtering av prosessen, men kan ha forsterket grunnlaget for bruk av nåværende metoder for innsamling av markedsintelligens.	Erfaringer fra tidligere prosesser har effektivisert bedriftens utforming av produkter. Ansatte baserer nye produktløsninger på vellykkede produkter fra fortiden.	Erfaringer og tilbakemeldinger fra kundene har ledet til utvikling av bedriftens bruk av produksjonsutstyr. Resultatet er økt produktsortiment, med nye og forbedrede funksjoner.

Oppgavens overordnede forskningsspørsmål var "Hvordan påvirker entreprenøriell læring ressursbegrensede bedrifters bruk av markedsorientering?". Gjennom besvarelse av oppgavens

delspørsmål kan det dras konklusjoner rundt den første fortolkningen av forskningsspørsmålet, nemlig hvilke konkrete effekter erfaringsbasert læring har hatt på bedriftens håndtering av markedsorientering.

Som fremgår av tabell 5.3, har erfaringsbasert læring ført til tilpasninger av bedriftens håndtering av prosessene "intelligensspredning" og "respons". Basert på refleksjon og erfaringsbasert læring har bedriften blitt mer effektiv når det kommer til utforming av produktløsninger, hvor nye produktløsninger ofte baseres på vellykkede produkter fra fortiden, mens aspekter ved mislykkede produkter i mindre grad legges til grunn under nåværende produktdesign. Med hensyn til respons, har erfaringer og tilbakemeldinger fra kundene ført til innkjøp og bruk av nytt produksjonsutstyr, som videre har resultert i utvidelser av bedriftens produktsortiment, hvor produkter med nye og forbedrede egenskaper og funksjoner har blitt tillagte.

De gjenværende delkapitlene har som hensikt å utforske den andre fortolkningen av oppgavens forskningsspørsmål, og dra konklusjoner rundt denne.

#### **5.4 Memetisk markedsorientering – Fra behov til idéer og løsninger**

For å oppnå Masteroppgavens formål, som ikke bare var å bidra med empirisk data om sammenhengen mellom erfaringsbasert læring og markedsorientering i ressursbegrensede bedrifter, men også å bidra til å bygge ny teori, vil resten av kapittelet fokusere på å fortolke hvordan markedsorientering og læring påvirker hverandre på et grunnleggende nivå. Dette vil være nøkkelen til å besvare den andre fortolkningen av oppgavens forskningsspørsmål, nemlig å forklare hvilke mekanismer som har ledet fra erfaringsbasert læring til tilpassede markedsorienteringsprosesser i bedriften.

##### **5.4.1 Memetisk læring gjennom markedsorientering**

I kapittel 5.2.1 ble prosessene som inngår i bedriftens markedsorientering forklart som kilder til erfaringsbasert læring. For å forklare hvordan prosessene leder til økt kunnskap i bedriften, er det memetiske perspektivet svært nyttig. Memetikk forklarer hvordan utvikling og spredning av kunnskapskomponenter, kalt *memer*, på individ- og populasjonsnivå, kan lede til utvikling og spredning av ny kunnskap og nye idéer (Dawkins, 1976; Dennett, 1990), og deretter til forandringer av individers handlinger.

Bedriften genererer informasjon på flere stadier under utførelser av prosessene som inngår i

bedriftens overordnede markedsorienteringsprosess. Eksempler på dette ble kartlagt i kapittel 5.2.1, hvor det ble forklart hvordan bedriften bygger ny kunnskap under prosessene kalt intelligensgenerering, intelligensspredning og respons. Fra det memetiske synspunktet kan læring i disse situasjonene forklares som resultater av to ulike typer læringsprosesser.

Den første læringsprosessen finner hovedsakelig sted i prosessen kalt intelligensgenerering, og her forklares læring som et resultat av at nye memor tilføres mempleksene til bedriftens ansatte. Memer danner sammensetninger med komplekse fenotypiske effekter, som i dette tilfellet er markedsinformasjon som beskriver behovene til bedriftens kunder. Når bedriftens ansatte gjøres kjent med markedsinformasjonen, vil memene som informasjonen er bygget opp av tilpasses eksisterende memor i mempleksene til bedriftens ansatte, og veltilpassede memor vil deretter forplantes. Konsekvensen av at nye memor innføres i mempleksene til bedriftens ansatte, er at de ansatte kan generere ny kunnskap eller nye idéer (Blackmore, 1999).

Den andre kategorien av læringsprosesser finner sted i alle prosessene knyttet til markedsorientering i bedriften, hvor hver læringsprosess representeres av utvalgspress som oppstår i de ulike markedsorienteringsprosessene. Læringsprosessene er i størst grad synlig under utformingen av bedriftens produkter og bedriftens respons på kundenes behov. I den førstnevnte prosessen benytter bedriftens ansatte informasjon om kundenes behov (mem-sammensetninger) til å skape produktløsninger (fenotyper) beregnet på å løse kundenes problemer.

Hvis kundene har store/spesifikke behov, vil det stilles store krav til eventuelle produktløsningers spesifikasjoner (Chen et al., 2010; Mandlik et al., 2014). Disse kravene kommuniseres til bedriftens ansatte gjennom bedriftens intelligensgenerering, og representerer memetiske utvalgspress som påvirker hvilke memor som vil forplantes i mempleksene til bedriftens ansatte. Da bestemte mem-sammensetninger alltid vil ha faste fenotypiske effekter, og siden store memetiske utvalgspress sørger for at bare bestemte sammensetninger av memor vil oppnå replikasjon, er det stor sannsynlighet for at memene som kopieres til de ansattes memplekser vil tilsvare memene som bygger opp kundenes behov. I slike tilfeller vil de ansattes forståelser av behovene være tilnærmet identisk med kundenes forståelser.

Videre vil disse memene, sammen med etablerte memor i mempleksene, brukes til å generere idéer i form av produktløsninger, gitt at memene overlever utvalgspressene i andre stadium, som beskrevet i figur 3.4.4. Utvalgspressene i dette stadiet baseres også på kundenes behov, men reflekterer i

større grad de ansattes forståelser av problemene. Bare produktløsninger som antas å løse kundenes problemer, basert på de ansattes oppfatninger av problemene, og hvordan de forventer at produktløsningene vil fungere, vil genereres (overleve utvalgspressene) og settes ut i praksis.

Med utgangspunkt i overlevende produktløsninger vil bedriftens ansatte produsere ulike produkter, som i dette tilfellet utgjør memenes utvidede fenotyper (Dawkins, 1982, 2004). Produktene vil valideres av kundene, og i den grad de lykkes med å løse kundenes problemer, vil memene som legger grunnlaget for produktene overleve utvalgspressene i det siste stadiet. Gjennom tilbakemeldinger fra kundene vil memene som sammen dannet disse produktløsningene enten bevares i mempleksene til bedriftens ansatte, eller elimineres fra disse mempleksene.

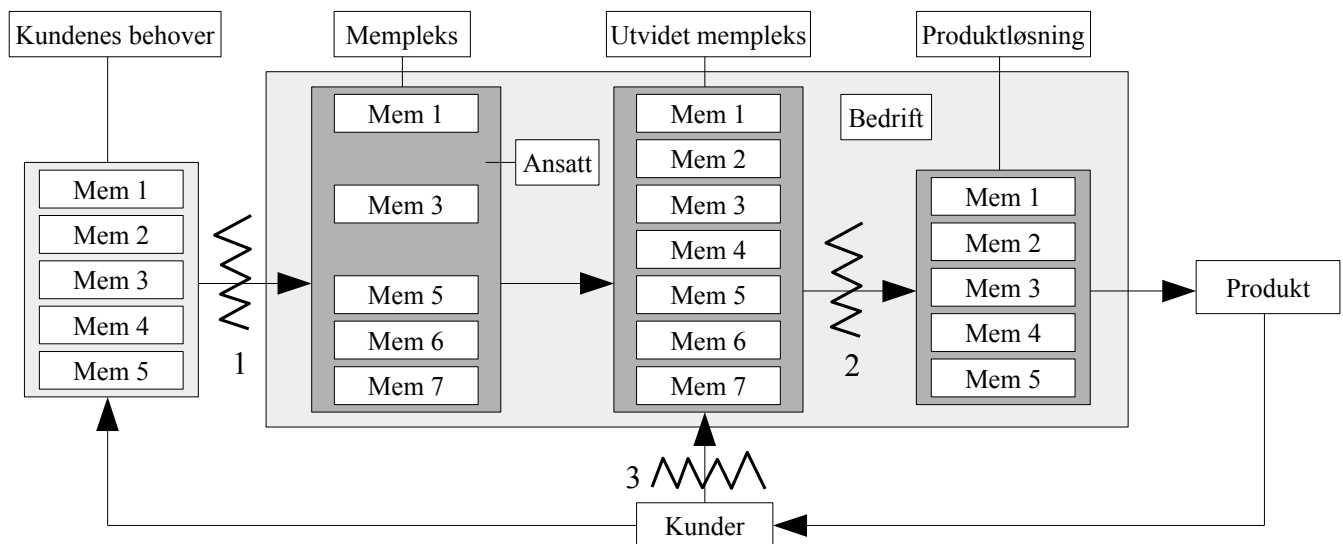
Fra det memetiske perspektivet fører markedsorientering dermed til læring i bedriften gjennom to prosesser. Først oppstår læring som et resultat av at nye memmer tilpasses eller tilpasser de ansattes memplekser, slik at deres respektive kunnskapsgrunnlag økes eller endres. For det andre oppstår læring gjennom generering og validering av idéer. Her vil spesifikke utvalgspress sørge for at bare enkelte idéer (produktløsninger) genereres, og at det bare er memmer som danner idéer med forutsagte konsekvenser (vellykkede produkter) som vil bevares i de ansattes memplekser.

Den første memetiske læringsprosessen medfører at bedriftens ansatte kan generere nye idéer eller ny kunnskap gjennom tilførsel av nye memmer, og tilsvarende læringsprosesser beskrevet av Kolb (1984) og North (2005), hvor individer bygger nye kognitive konsepter og strukturer gjennom inntak av nye informasjon. Den andre læringsprosessen begrenser hvilke idéer de ansatte vil generere gjennom eliminering av dårlig tilpassede memmer, og likner i større grad på prosessene hvor læring oppstår gjennom dissonans mellom eksisterende kunnskap og nye erfaringer (Cope og Watts, 2000; Cope, 2005, 2011). Markedsorientering fører dermed til memetisk læring i bedriften gjennom sirkulære prosesser, hvor nye memetiske sammensetninger tilføres til de ansattes memplekser, før generering og validering av idéer fører til at enkelte memetiske sammensetninger elimineres fra mempleksene.

Figur 5.3.1 illustrerer bedriftens markedsorienteringsprosess, og viser hvordan læring oppstår fra perspektivet til én av bedriftens ansatte. Sikksakk-linjene representerer memetiske utvalgspress som dannes av kundenes behov og forventninger, hvis størrelse påvirker: (1) I hvilken grad ansattes forståelser av kundenes behov vil tilsvare kundenes forståelser av behovene – ergo i hvilken grad memene som bygger opp kundenes behov vil kopieres presist fra kundenes memplekser til de

ansattes memplekser; (2) I hvilken grad de ansatte's konseptuelle produktløsninger vil samsvare med kundenes forventninger – hvorvidt idéer som genereres av de ansatte bygges opp av de samme memene som også bygger opp kundenes behov, og; (3) Hvorvidt memene som la grunnlaget for produktløsningene (direkte fenotyper) og produktene (utvidede fenotyper) vil bevares eller elimineres fra de ansattes memplekser.

**Figur 5.4.1: Memetisk markedsorientering og læring**



Figuren viser hvordan memetisk læring foregår i bedriftens markedsorienteringsprosesser. Min illustrasjon.

#### 5.4.2 Memetisk tilpasning av markedsorientering

Tidligere i kapittelet har bedriftens markedsorienteringsprosesser blitt forklarte som kilder til erfaringsbasert læring, som igjen ble brukt til å forklare hvorfor bedriftens håndtering av intelligensspredning og respons har blitt tilpasset over tid. Dette underkapittelet vil undersøke hvordan læring har påvirket bedriftens bruk av markedsorientering fra et memetisk perspektiv.

Om man inntar et memetiske synspunkt, blir det straks klart at de grunnleggende mekanismene som leder fra markedsorientering til læring, og fra læring til tilpasset markedsorientering, er identiske. Det samme gjelder for læring og tilpasning av både intelligensspredning og respons i bedriften. Forklaringen tar utgangspunkt i følgende premiss: Individens handlinger er resultater av kognitive prosesser, deriblant tanker og idéer som individene genererer (f.eks. Wick og León, 1995; Martin et al., 2009). Gitt at dette stemmer, og at kunnskap og idéer er bygget opp av memmer, vil forandringer av individens memplekser lede til forandringer av idéer de kan generere, og dermed hvilke handlinger/rutiner de kan utføre.

Bedriftens håndtering av intelligensspredning og respons er basert på handlinger som utføres av aktører i bedriften, og kan dermed anses som produkter av memner som befinner seg i aktørenes memplekser. Gjennom læringsprosessene over, hvor memetiske utvalgspreser over tid sørger for overlevelse og forplantning av veltilpassede memner, og eliminering av dårlig tilpassede memner, forandres mempleksene til bedriftens ansatte. Over tid vil mempleksene utvikles til et punkt hvor majoriteten av gjenværende memner i de ansattes memplekser gjentatte ganger har vært utsatte for ulike memetiske utvalgspreser. Disse memnene vil sammen danne idéer som har stor sannsynlighet for å overleve fremtidige utvalgspreser/seleksjonsprosesser.

Bedriftens endrede håndteringer av intelligensspredning og respons kan dermed forklares som resultater av tilpasninger av de ansattes memplekser, hvor memetiske utvalgspreser, basert på kundenes problemer, behov og forventninger, avgjør hvilke memner som vil bevares over tid. Memene som overlever lengst, og dermed legger grunnlaget for bedriftens tilpassede tilnærminger til intelligensspredning og respons, er memner som sammen danner direkte og utvidede fenotyper (henholdvis idéer og handlinger/rutiner/produkter – Dawkins, 2004) som løser kundenes problemer i størst mulig grad (Lord, 2012).

## 5.5 Konklusjon del 2

Det foregående delkapittelet har hatt som formål å besvare den andre fortolkningen av oppgavens forskningsspørsmål, "*Hvordan påvirker entreprenøriell læring ressursbegrensede bedrifters bruk av markedsorientering?*", som tok utgangspunkt i hvilke mekanismer som leder fra erfaringsbasert læring til tilpasning av markedsorienteringsprosessene i bedriften. I løpet av delkapittelet har bedriftens markedsorienteringsprosesser blitt forklarte som årsaker til forandringer av mempleksene til bedriftens ansatte. Gjennom intelligensgenerering tilføres nye memner til disse mempleksene, før seleksjonsprosesser (memetiske utvalgspreser) i bedriftens intelligensspredning og respons sørger for at det bare er veltilpassede memner vil bevares i mempleksene over tid. Med forutsetning om at de ansattes handlinger utgjør bedriftens håndtering av intelligensspredning og respons, og at disse handlingene er resultater av de ansattes tanker og idéer (og memene som disse består av), kan bedriftens endrede håndtering av markedsorienteringsprosessene forklares som resultater av endringer i mempleksene til bedriftens ansatte. Entreprenøriell erfaringsbasert læring påvirker dermed bedriftens bruk av markedsorientering ved å først endre strukturen til de ansattes memplekser (eller kognitive lagre – Cope, 2005) gjennom tilførsel og eliminering av memner, for deretter å resultere i endrede handlinger og tilpasninger av markedsorienteringsprosessene.

## 5.6 Oppsummering

Dette kapitlet har hatt som formål å besvare de to fortolkningene av oppgavens forskningsspørsmål, "*Hvordan påvirker entreprenøriell læring ressursbegrensede bedrifters bruk av markedsorientering?*", nemlig hvilke effekter erfaringsbasert læring har hatt på bedriftens håndtering av de ulike prosessene innenfor markedsorientering, og hvilke mekanismer som har ledet fra læring til tilpassede markedsorienteringsprosesser.

Først ble det konkludert at erfaringer fra tidligere gjennomførte markedsorienteringsprosesser har påvirket hvordan bedriftens aktører gjennomfører prosessene kalt intelligensspredning og respons. Gjennom erfaringer har bedriften blitt mer effektiv under utforming av ulike produktløsninger, hvor nye produktløsninger ofte baseres på vellykkede produkter fra fortiden, mens idéer bak mislykkede produkter i mindre grad legges til grunn under bedriftens nåværende produktdesign. Samtidig har erfaringer og tilbakemeldinger fra kundene ført til innkjøp og bruk av nytt produksjonsutstyr, og videre til utvidelser av bedriftens produktsortiment, hvor produkter med nye og forbedrede egenskaper og funksjoner nå inngår i bedriftens produktportefølje.

Deretter ble det slått fast at erfaringsbasert læring har påvirket bedriftens håndtering av markedsorientering ved å først forandre strukturen til de ansattes mempler, gjennom tilførsel av velegnede mempler og eliminering av dårlig tilpassede mempler. Som et resultat av denne forandringen, har det også oppstått endringer av hvilke idéer bedriftens ansatte kan generere. Da disse idéene legger grunnlaget for handlingene til bedriftens ansatte, kan utvikling av bedriftens markedsorienteringsprosesser forklares som konsekvenser av utvikling på det memetiske plan, resulterende av erfaringsbaserte læringsprosesser.

## 6.0 Konklusjoner, implikasjoner og forslag til videre forskning

### 6.1 Konklusjoner

Formålet med forskningsarbeidet knyttet til oppgaven har vært tofoldig. I første rekke ønsket jeg å bidra med empirisk data fra ressursbegrensede bedrifter, som kunne bidra til validere sammenhengene i oppgavens grunnleggende forskningsmodell (figur 1.2). Videre ønsket jeg å bidra til å bygge ny teori, og være med på å kartlegge områder hvor fremtidig forskning bør finne sted. For å oppnå disse formålene valgte jeg å basere oppgaven på følgende forskningsspørsmål:

*Hvordan påvirker entreprenøriell læring ressursbegrensede bedrifters bruk av markedsorientering?*

Videre ble det foreslått to mulige fortolkninger av forskningsspørsmålet, hvor den først spør hvilke konkrete effekter erfaringsbasert læring har hatt på ressursbegrensede bedrifters håndtering av ulike markedsorienteringsprosesser, mens den andre spør hvilke mekanismer som leder fra erfaringsbasert læring til endrede håndteringer av disse prosessene.

For å besvare den første fortolkningen ble det utarbeidet to delspørsmål, nemlig:

1. *Hvordan går ressursbegrensede bedrifter frem for å generere, spre og respondere på markedsintelligensens innad i bedriftene?, og;*
2. *Hvordan har erfaringer fra tidligere markedsorienteringsprosesser påvirket bedriftene og deres bruk av markedsorientering?*

Med hensikt om å anskaffe dypest mulig forståelse av hvordan markedsorientering håndteres i ressursbegrensede bedrifter, og hvordan erfaringer fra disse prosessene har påvirket deres bruk av markedsorientering, ble det besluttet at forskningen skulle baseres på én enkelt bedrift.

For å utforske den andre fortolkningen av forskningsspørsmålet, ble det teoretiske konseptet memetikk benyttet til å fortolke læringsprosessene som fant sted gjennom bedriftens ulike markedsorienteringsprosesser, og hvordan kunnskap utviklet gjennom disse prosessene videre har bidratt til å forandre bedriftens håndtering av de ulike markedsorienteringsprosessene.

I avsnittene under følger alle konklusjoner som ble dratt under besvarelsen av de to fortolkningene av oppgavens forskningsspørsmål.



### **Konklusjon, delspørsmål 1**

Basert på innsamlet empirisk datamateriale fra den utvalgte bedriften ble det konkludert at bedriften samler inn markedsintelligens gjennom direkte kommunikasjon med bedriftens kunder, hvor kundene detaljert beskriver deres problemer, hvilke behov disse har medført, og deretter hvilke egenskaper og funksjoner bedriftens produkter må besitte for å løse disse problemene. Denne markedsinformasjonen spres videre til alle ansatte i bedriften gjennom formelle og uformelle samtaler og diskusjoner. Videre utarbeider bedriftens ansatte konseptuelle produktløsninger basert på å dekke bestemte kunders behov, før de, gjennom ulike produksjonsprosesser, tilegner produktene nødvendige egenskaper og funksjoner som respons på markedsintelligensen.

### **Konklusjon, delspørsmål 2**

Gjennom utførelse av de tre markedsorienteringsprosessene intelligensgenerering, intelligensspredning og respons, har bedriftens aktører gjennomgått ulike læringsprosesser. I første rekke har de ansatte inntatt ny kunnskap om behovene til kundene i markedet ved å generere ny markedsintelligens. Ved å etablere og diskuterte ulike fortolkninger av denne informasjonen har bedriftens ansatte utviklet nye kunnskapsgrunnlag, og i større grad oppnådd felles forståelser for ulike situasjoner som oppstår under driften av virksomheten. Til sist har de ansatte bygget ny kunnskap om bruk av ulikt produksjonsutstyr og hvordan dette påvirker produktenes egenskaper, gjennom prøving, feiling og tilbakemeldinger fra kundene. Erfaringsbasert læring fremstår dermed som prosesser som er helhetlig integrerte i bedriftens ulike markedsorienteringsprosesser, og ikke som separate konsekvenser av disse prosessene. Oppgavens forskningsmodell må derfor revideres, som fremgår (og forklares nærmere) av figur 6.3.

Som resultater av erfaringer og tilbakemeldinger fra tidligere gjennomførte markedsorienteringsprosesser, ble det slått fast at bedriftens ansatte har tilpasset deres egne tilnærminger til spredning og respons på innsamlet markedsintelligens. Gjennom refleksjoner og erfaringsbasert læring har bedriftens ansatte blitt mer effektive under utforming av produktløsninger. Nye produktløsninger baseres nå i stor grad på vellykkede produkter fra fortiden, altså produkter som har lyktes med å løse kundenes problemer. På motsatt side legges idéer bak mislykkede produkter i mindre grad til grunn under nåværende produktdesign. Med hensyn til respons på markedsintelligens, har erfaringer og tilbakemeldinger fra kundene ført til innkjøp og implementering av nytt produksjonsutstyr. Dette har videre resultert i endringer av bedriftens produktsortiment, hvor produkter med nye og forbedrede funksjoner nå har blitt inkluderte.

## **Konklusjon, andre fortolkning av oppgavens forskningsspørsmål**

Sett fra det memetiske synspunktet ble erfaringsbasert læring forklart som årsaken til bedriftens endrede håndtering av de ulike markedsorienteringsprosessene, på bakgrunn av at læringen i første rekke leder til forandringer av mempleksene til bedriftens ansatte. Gjennom to ulike læringsprosesser tilpasses de ansattes memplekser slik at gjenværende memmer sammen har stor sannsynlighet for å danne produktløsninger som løser kundenes problemer.

Den første læringsprosessen, som eksempelvis finner sted under intelligensgenerering i bedriften, innebærer tilførsel og tilpasning av nye memmer til de ansattes memplekser. Gitt at memmer er kunnskapskomponenter som sammen bygger opp informasjon, kunnskap og idéer, at ulike memmer sammen danner idéer av ulik natur, og at bestemte mem-sammensetninger har faste fenotypiske effekter, vil tilførsel av nye memmer i de ansattes memplekser øke eller endre hvilken kunnskap og hvilke idéer de ansatte kan generere.

Den andre læringsprosessen finner sted under bedriftens utførelse av prosessene kalt intelligensspredning og respons. Denne prosessen innebærer testing og validering av idéer, eksempelvis produktløsninger, hvor memetiske utvalgspress sørger differensiell overlevelse blant ulike memmer i de ansattes memplekser. I disse tilfellene vil memmer som danner produktløsninger som ikke dekker kundenes behov over tid elimineres fra mempleksene, mens memmer som danner vellykkede produktløsninger vil overleve. Læringsprosessenes resultater er begrensninger eller endringer av kunnskap og idéer som bedriftens ansatte kan generere.

Forutsatt at de ansattes idéer legger grunnlaget for deres påfølgende handlinger, og at disse handlingene i siste rekke utgjør bedriftens håndtering av de ulike markedsorienteringsprosessene, kan utvikling eller tilpasninger av bedriftens markedsorientering forklares gjennom utvikling av de memetiske sammensetningene som aktørene i bedriften besitter. Da markedsorienteringsprosessene leder til differensiell overlevelse (og dermed potensiell forplantning, gjennom spredning av kunnskap/idéer) blant ulike idé-memmer, kan prosessene betraktes som memenes utvidede fenotypiske effekter.

## **6.2 Implikasjoner**

Gitt at konklusjonene som ble dratt gjennom Masteroppgaven stemmer, vil disse ha både praktiske og teoretiske implikasjoner for ulike aktører i samfunnet.

### **Praktiske implikasjoner for entreprenører/bedrifter**

For entreprenører impliserer memetisk læring i første rekke at bedrifter bør fokusere på generering og spredning av informasjon, da inntak av nye kunnskapskomponenter (memer) kan forbedre entreprenørers- og ansattes evner til å generere nye idéer og påfølgende produkt- eller tjenesteinnovasjoner, og i prinsippet er den eneste måten å generere nye idéer og produktløsninger på.

Videre viser memetiske læringsprosesser at ulikheter blant individers kunnskapsgrunnlag (memplekser) fører til generering av ulike idéer og at informasjon tolkes ulikt, deriblant markedsintelligens. På bakgrunn av disse konklusjonene kan bedrifter hvis virksomheter er avhengige av kreativitet, med fordel ansette personer med ulike erfaringer og ulike kunnskapsgrunnlag, da dette øker sannsynligheten for å generere idéer av ulik natur. På motsatt side tilsier de samme læringsprosessene at bedrifter hvis virksomheter er avhengige av stabilitet, forutsigbarhet og presisjon i større grad bør fokusere på å ansette personer med tilsvarende kunnskapsgrunnlag, da disse i større grad vil oppfatte informasjon likt, generere like tanker og idéer, og dermed handle likt i tilsvarende situasjoner.

I siste rekke viser viktigheten av memetiske utvalgspress i bedriftens læringsprosesser at entreprenører bør stille høyere krav til idéers konsekvenser. Ved å presist formulere forventede konsekvenser av handlinger/produktlanseringer, og deretter sammenligne disse med realiserte konsekvenser, kan entreprenøriell læring oppstå i alle situasjoner hvor dissonans oppstår, selv ved introduksjoner av vellykkede produkt- og tjenesteinnovasjoner.

### **Praktiske og teoretiske implikasjoner for utdanningsinstitusjoner**

Gjennom Masteroppgaven har viktigheten av erfaringsbasert læring i ressursbegrensede bedrifter blitt påpekt og belyst. Med hensyn til utvikling av nødvendig kompetanse, kan utdanningsinstitusjoner legge til rette for praktisk entreprenørskap blant sine elever og studenter. I tillegg kan andre støtteordninger etableres, hvor studenter gis tilgang til intellektuell og sosial kapital, eksempelvis i form av rådgivning eller nettverksbyggende arrangementer.

På en annen side har konklusjonene angående memetisk kunnskapsutvikling også implikasjoner for andre aktører enn entreprenører og deres bedrifter. Ansatte ved universiteter og andre utdanningsinstitusjoner vil også kunne dra nytte av å (tidvis) innta det memetiske synet på kunnskapsutvikling. Ved å betrakte studenter- og elevers kunnskapsgrunnlag som mempler, bygd opp av kunnskapskomponenter, kan man i større grad forstå hvorfor studenter i ulik grad evner å forstå fagstoff og etablert teori, hvorfor studenter fortolker informasjon ulikt, og hvorfor de genererer ulike idéer etter inntak av identisk informasjon.

Fra et memetisk synspunkt er det i slike tilfeller eksisterende mempler i studentenes mempler som avgjør i hvilken grad studentene vil forstå fagstoff. Dersom ny teori er bygd opp mempler som er tilpasset til studentenes mempler (kompatibler med deres eksisterende kunnskap) vil studentene ha stor sannsynlighet for å forstå teorien, og memplerne vil dermed forplanter i studentenes mempler. På motsatt side vil studenter ha vanskeligheter for å forstå teorien dersom memplerne er dårlig tilpasset til studentenes mempler (inkompatibler med – eller uforståelig basert på – deres eksisterende kunnskap). At ulike mempler eksisterer i studentenes mempler forklarer også hvorfor studenter fortolker identisk informasjon forskjellig, og hvorfor genererte idéer i noen grad er forskjellige fra hverandre.

### **Praktiske implikasjoner for myndigheter, styringsorganer**

Med målsetninger om å oppnå vekst i fremtidig verdiskaping og medfølgende fordeler, bør myndighetene ha store interesser for at flere små og ressursbegrensede bedrifter oppnår vekst i tiden fremover. Siden evnen til å generere nye ressurser er en viktig årsak til at bedrifter kan vokse, og siden kunnskapsutvikling virker å spille en stor rolle ovenfor bedrifters evner til å introdusere vellykkede innovasjoner i markedet, bør myndigheter og andre styringsorganer fokusere på å legge til rette for utvikling av nødvendig kunnskap i ressursbegrensede bedrifter. Eksempelvis kan dette oppnås ved å etablere og støtte treningsprogrammer for entreprenører og ansatte, eller gjennom oppbygging og støtte av inkubatortjenester eller annen rådgivning.

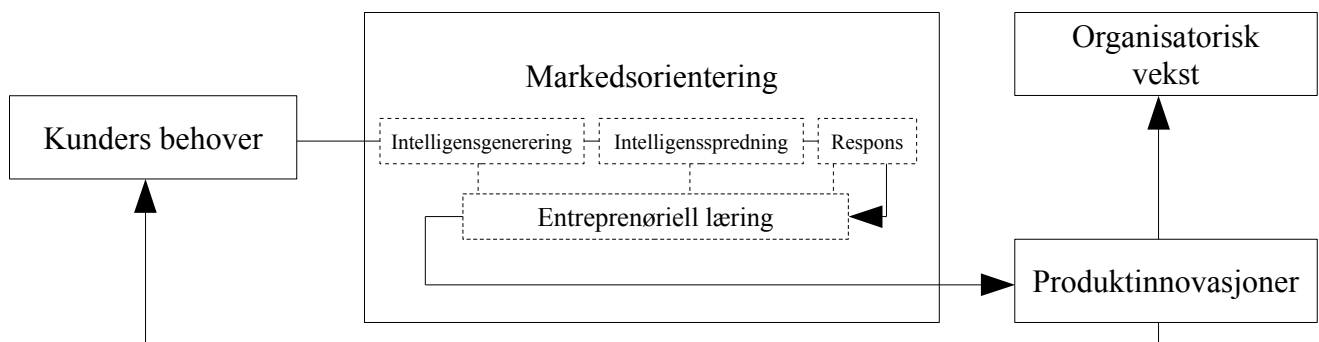
### **Teoretiske implikasjoner**

I tillegg til de praktiske implikasjonene over, har oppgavens funn teoretiske konsekvenser, i første rekke med tanke på oppgaven grunnleggende forskningsmodell (figur 1.2). En grunnleggende forutsetning for utformingen av forskningsmodellen har vært at erfaringsbasert (entreprenøriell) læring har oppstått som en konsekvens av markedsorientering i bedrifter, og videre ledet til

forandringer av bedrifters håndtering av markedsorienteringsprosesser. Å fremstille forholdet mellom konseptene på denne måten har vist seg å være unøyaktig, selv om det virker å foreligge kausale forbindelser mellom markedsorientering og erfaringsbasert læring. Problemet med den opprinnelige forskningsmodellen er at den behandler markedsorientering og læring som to separate prosesser. Basert på funn fra det empiriske studiet fremstår erfaringsbasert entreprenøriell læring som prosesser som er helhetlig integrert i bedriftens overordnede markedsorienteringsprosess. Gitt at disse resultatene er overførbare, bør erfaringsbasert læring anses som et sentral del av bedrifters markedsorientering, og ikke bare som konsekvenser av disse prosessene.

Figur 6.2 viser en revidert versjon av Masteroppgavens forskningsmodell. Modellen illustrerer hvordan bedrifter kan benytte markedsorientering – gjennom prosessene intelligensgenerering, intelligensspredning og respons, og erfaringsbasert læring som oppstår i disse prosessene – til å oversette kundenes behov til vellykkede produkt- og tjenesteinnovasjoner, og dermed oppnå organisatorisk vekst.

**Figur 6.2 Revidert forskningsmodell**



Figuren viser en revidert versjon av oppgavens forskningsmodell. Min illustrasjon.

Oppgavens konklusjoner rundt idé-memets rolle i individuelle og kollektive læringsprosesser har dessuten teoretiske implikasjoner for videre forskning. Memetikk har hittil vært gjenstand for mye kritikk, blant annet knyttet til konseptets forklaringsverdi og nytte (Lord, 2012; Roy, 2017; Boudry og Hofhuis, 2018). Denne kritikken har dog vært rettet mot bruk av mem-konseptet som enheter av kulturelle artefakter eller helhetlige idéer. Å betrakte memmer som kunnskapskomponenter kan i første rekke øke memets forklaringsverdi, da det i større grad kan brukes til å forklare de ulike mekanismene som inngår i læringsprosesser, deriblant memetiske utvalgspress, og dernest gjenopprette memetikks status som et viktig tema for fremtidig forskning, og ikke bare som en unyttig analogi som tilhører fortiden.

### 6.3 Begrensninger og forslag til videre forskning

Selv om konklusjoner som ble dratt i forbindelse med oppgaven er basert på empirisk innsamlet datamateriale og veletablert forskning, har oppgaven visse begrensninger som fremtidig forskning kan bidra til å utfylle.

I første rekke er det begrensninger knyttet til konklusjonenes overførbarhet. For å skaffe et dyp innblikk i hvordan markedsorientering brukes i ressursbegrensede bedrifter, ble det besluttet å basere forskningen på én enkelt bedrift. Ulempen med denne begrensningen er at datamaterialet ikke vil være representativt for andre bedrifter, og at konklusjoner rundt effektene av erfaringsbasert læring på bruk av markedsorientering derfor ikke vil være gjeldende for disse bedriftene. På motsatt side er det foreslått at de memetiske prinsippene og prosessene som legger grunnlaget for kunnskapsutvikling i bedriften, og videre for tilpasningene av bedriftens håndtering av markedsorienteringsprosessene, vil være gjeldene for alle bedrifter. Fremtidig forskning kan, med utgangspunkt i begrensningen, med fordel undersøke sammenhengene mellom erfaringsbasert læring og markedsorientering i flere tilsvarende bedrifter, med hensikt å avdekke overførbare resultater.

En annen begrensning oppsto som følge av Masteroppgavens omfang. Selv om samtaler med ulike informanter kan gi gode indikasjoner på ulike læringsprosesser som oppstår i bedrifter, samt hvilke effekter disse har på bedriftenes bruk av markedsorientering, er tverrsnittsundersøkelser langt fra ideelle for å undersøke disse effektene. Gjennom longitudinelle undersøkelser (som eksempelvis inkluderer deltakende observasjoner) kan fremtidig forskning i større grad dokumentere ulike læringsprosesser som oppstår i bedriftene, samt hvordan kunnskapsutvikling konkret påvirker de ulike prosessene som inngår i bedriftenes markedsorientering.

Med hensyn til å utforske memetisk kunnskapsutvikling er tverrsnittsundersøkelser heller ikke idelle. Igjen vil longitudinelle undersøkelser kunne dokumentere i hvilken grad inntak av ny informasjon påvirker ansattes synspunkter over tid, hvorvidt læring faktisk øker eller forandrer individers evner til å generere idéer, og hvorvidt spredning av kunnskap og idéer internt i bedrifter leder til dannelsen av felles forståelser og liknende fortolkninger av ny informasjon.

For å utforske memetikkens forutsagte generaliserbarhet kan fremtidig forskning også utforske idé-memets forklaringsverdi utenfor bedrifter, eksempelvis i utdanningsinstitusjoner.

## Referanser

- Aldrich, H.E. og Yang, T. (2013). How do entrepreneurs know what to do? Learning and organizing in new ventures. *Journal of Evolutionary Economics* 24[1]: 59-82.
- Aldrich H.E., Hodgson, G.M., Hull, D.L., Knudsen, T., Mokyr, J. og Vanberg, V.J. (2008). In defence of generalised Darwinism. *Journal of Evolutionary Economics* 18[5]: 577-569.
- Allen, B. og Rosenbloom, D. I. S. (2012). Mutation Rate Evolution in Replicator Dynamics. *Bulletin of Mathematical Biology* 74[11]: 2650-2675.
- Andersen, O. og Kheam, L. S. (1998). Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study. *International Business Review* 7[2]: 163-184.
- Baumard, P. og Starbuck, W. H. (2005). Learning from failures: Why it may not happen. *Long Range Planning* 38[3]: 281-298.
- Blackmore, S. (1999). *The Meme Machine*. Oxford: Oxford University Press.
- Blankson, C., Motwani, J.G. og Levenburg, N.M. (2006). Understanding the patterns of market orientation among small businesses. *Marketing Intelligence & Planning* 24[6]: 572-590.
- Boudry, M. og Hofhuis, S. (2018). Parasites of the mind. Why cultural theorists need the meme's eye view. *Cognitive Systems Research* 52: 155-167.
- Breslin, D. (2008). A review of the evolutionary approach to the study of entrepreneurship. *International Journal of Management Reviews* 10[4]: 399-423.
- Chen, T., He, J., Chen, G. og Yao, X. (2010). Choosing selection pressure for wide-gap problems. *Theoretical Computer Science* 411[6]: 926-934.
- Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Christensen, C.M., Raynor, M.E. og McDonald, R. (2015). What is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review* 93[12]: 44-53.
- Christensen, C.M., Hall, T., Dillon, K. og Duncan, D.S. (2016). Know Your Customers' "Jobs to Be Done". *Harvard Business Review* 94[9]: 54-62.
- Collins, O. og Moore, D.G. (1970). *The organization makers: A behavioural study of independent entrepreneurs*. New York, NY: Appleton-Century-Crofts.
- Collinson, V. og Cook, T.F. (2007). *Organizational Learning: Improving Learning, Teaching, and Leading in School Systems*. London: Sage.
- Cope, J. (2005). Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29[4]: 373-397.
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis.

*Journal of Business Venturing* 26[6]: 604-623.

Cope, J. og Watts, G. (2000). Learning by doing: An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 6[3]: 104-124.

Daudelin, M.W. (1996). Learning from Experience Through Reflection. *Organizational Dynamics* 24[3]: 36-48.

Darwin, C.R. (1859). *On the Origin of Species*, 1st. edition.

Hentet fra [[http://darwin-online.org.uk/converted/pdf/1859\\_Origin\\_F373.pdf](http://darwin-online.org.uk/converted/pdf/1859_Origin_F373.pdf)].

Dawkins, R. (1976). *The Selfish Gene*. Oxford: Oxford University Press.

Dawkins, R. (1982). *The Extended Phenotype: The Long Reach of the Gene*. Oxford: Oxford University Press.

Dawkins, R. (1986). *The Blind Watchmaker*. New York, NY: W. W. Norton & Company.

Dawkins, R. (1996). *Climbing Mount Improbable*. New York, NY: W. W. Norton & Company.

Dawkins, R. (2009). *The Greatest Show on Earth: The Evidence for Evolution*. London: Transworld Publishers.

Dawkins, R. (2004). Extended Phenotype – But Not Too Extended. A Reply to Laland, Turner and Jablonka. *Biology and Philosophy* 19[3]: 377-396.

Dawkins, R. og Krebs, J.R. (1979). Arms Races between and within Species. *Proceedings of the Royal Society of London. Series B, Biological Sciences (1934-1990)* 205[1161]: 489-511.

Day, G.S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing* 58[4]: 37-52.

Dennett, D.C. (1990). Memes and the Exploitation of Imagination. *The Journal of Aesthetics and Art Criticism* 43[2]: 127-135.

Didonet, S., Simmons, G. Diaz-Villavicencio, G. og Palmer, M. (2012). The relationship between small business market orientation and environmental uncertainty. *Market Intelligence & Planning* 30[7]: 757-779.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. og Jackson, P.R. (2015). *Management and Business Research*, 5th edition. London: Sage.

Fiol, C.M. og Lyles, M.A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review* 10[4]: 803-813.

Gemmell, R.M., Boland, R.J. og Kolb, D.A. (2011). The Socio-Cognitive Dynamics of Entrepreneurial Ideation. *Entrepreneurship Theory and Practice* 36[5]: 1053-1073.

Grimsby, G., Grünfeld, L.A. og Jakobsen, E.W. (2009). 99% SMB: Grunnfjell og vekstmotorer i norsk næringsliv. *Menon Business Economics* nr. 13, 2009.



- Guba, E.G. og Lincoln, Y.S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Harrison, R., Jaumandreu, J., Mairesse, J. og Peters, B. (2014). Does innovation stimulate firm growth? A firm-level analysis using comparable micro-data from four European countries. *International Journal of Industrial Organization* 35: 29-43.
- Herhausen, D. (2016). Unfolding the ambidextrous effects of proactive and responsive market orientation. *Journal of Business Research* 69[7]: 2585-2593.
- Hodgson, G.M. (2013). Clarifying Generalized Darwinism: A Reply to Scholz and Reydon. *Organization Studies* 34[7]: 1001-1005.
- Hodgson, G.M. og Knudsen, T. (2006). Why we need a generalized Darwinism, and why generalized Darwinism is not enough. *Journal of Economic Behaviour & Organization* 61[1]: 1-19.
- Hodgson, G.M. og Knudsen, T. (2010). Generative replication and the evolution of complexity. *Journal of Economic Behavior & Organization* 75[1]: 12-24.
- Hodgson, G.M. og Knudsen, T. (2012). Agreeing on generalised Darwinism: a response to Pavel Pelikan. *Journal of Evolutionary Economics* 22[1]: 9-18.
- Hull, D.L. (1988). *Science as a Process: An Evolutionary Account of the Social and Conceptual Development of Science*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag, 3. utgave*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, J.L., Martin, K.D. og Saini, A. (2012). The role of a firm's strategic orientation dimensions in determining market orientation. *Industrial Marketing Management* 41[4]: 715-724.
- Kamboj, S. og Rahman, Z. (2017). Market orientation, marketing capabilities and sustainable innovation: The mediating role of sustainable consumption and competitive advantage. *Management Research Review* 40[6]: 698-724.
- Kolb, D.A. (1984). *Experimental learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kohli, A.K. og Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54[2]: 1-18.
- Koppl, R. (2014). Geoffrey M. Hodgson and Thorbjørn Knudsen, Darwin's Conjecture: The search for general principles of social and economic evolution. *The Review of Austrian Economics* 27[3]: 345-349.
- Leonard, D. og Rayport, J.F. (1997). Spark Innovation Through Empathic Design. *Harvard Business Review* 75[6]: 102-113.
- Levitt, B. og March, J.G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology* 14[1]: 319-338.

- Lincoln, Y.S. og Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Lindøe, P.H. (2003). *Erfaringslæring og evaluering*. Oslo: Tiden Norsk Forlag.
- Lord, A.S. (2012). Reviving organizational memetics through Cultural Linnæanism. *International Journal of Organizational Analysis* 20[3]: 349-370.
- Mandlik, V., Shinde, S. og Singh, S. (2014). Molecular evolution of the enzymes involved in the sphingolipid metabolism of *Leishmania*: selection pressure in relation to functional divergence and conservation. *BMC Evolutionary Biology* 14: 142.
- Martin, J.H., Martin, B.A. og Minillo, P.R. (2009). Implementing a Market Orientation in Small Manufacturing Firms: From Cognitive Model to Action. *Journal of Small Business Management* 47[1]: 92-115.
- Martin, O. og Horvath, J.E. (2013). Biological Evolution of Replicator Systems: Towards a Quantitative Approach. *Origins of Life and Evolution of Biospheres* 43[2]: 151-160.
- Maynard Smith, J. og Szathmáry, E. (1995). *The Major Transitions in Evolution*. Oxford: Oxford University Press.
- Mayr, E. (1942). *Systematics and the Origin of Species, from the Viewpoint of a Zoologist*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Najafi-Tavani et al. (2016). Market orientation, marketing capability, and new product performance: The moderating role of absorptive capacity. *Journal of Business Research* 69[11]: 5059-5064.
- Narver, J.C. og Slater, S.F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 54[4]: 20-35.
- Narver, J.C., Slater, S.F. og MacLachlan, D.L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *The Journal of Product Innovation Management* 21[5]: 334-347.
- Nelson, R.R. og Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: The Belknap Press.
- North, D. C. (2005). *Understanding the Process of Economic Change*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- O' Mahoney, J. (2007). The Diffusion of Management Innovations: The Possibilities and Limitations of Memetics. *Journal of Management Studies* 44[8]: 1324-1348.
- Pelham, A.M. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management* 38[1]: 48-67.
- Politis, D. (2005). The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29[4]: 399-424.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York, NY: Free Press.

- Reuber, A.R. og Fischer, E.M. (1993). The Learning Experiences of Entrepreneurs. I Churchill, N.C., Birley, S., Doutriaux, J., Gatewood, E.J., Hoy, F.S. og Wetzel, Jr., W.E. (red). *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College Center for Entrepreneurial Studies.
- Roy, D. (2017). Myths about memes. *Journal of Bioeconomics* 19[3]: 281-305.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review* 26[2]: 243–263.
- Skullerud, H.F. (2019). Virksomheter: Antall virksomheter etter størrelse. Hentet fra [\[https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter\]](https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter).
- Slater, S.F. og Narver, J.C. (1998). Customer-Led and Market-Oriented: Let's Not Confuse the Two. *Strategic Management Journal* 19[10]: 1001-1006.
- Speel, H.-C. (1995). *Memetics: On a Conceptual Framework for Cultural Evolution*. Paper presented at the symposium 'Einstein meets Magritte'. Free University of Brussels, June.
- Vaidya, N., Manapat, M.L., Chen, I.A., Xulvi-Brunet, R., Hayden, E.J. og Lehman, N. (2012). Spontaneous network formation among cooperative RNA replicators. *Nature* 491[7422]: 72-77.
- Wick, C.W. og León, L.S. (1995). From Ideas to Action: Creating a Learning Organization. *Human Resource Management* 34[2]: 299-311.
- Williams, G.C. (1992). *Natural Selection: Domains, Levels, and Challenges*. New York, NY: Oxford University Press.
- Winther, R.G. (2008). Systematic Darwinism. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 105[33]: 11833-11838.

## **A1: Intervjuguide, semistrukturert intervju**

**Bemerkning:** Spørsmålene i intervjuguiden er nummererte. Da samtalen med informanten ble avholdt, tok den form som et semistrukturert intervju. Dette innebar blant annet at spørsmålene ikke ble stilt i samme rekkefølge som intervjuguiden tilsier, i tillegg til at enkelte av spørsmålene ble repeterte. Nummereringen av spørsmålene kommer til sin hensikt i neste appendikskapittel, A2, hvor begrunnelser for å stille de ulike spørsmålene vil bli kartlagte.

1. Hvordan vil du beskrive bedriften og deres virksomhet?
2. Hadde du/dere erfaring relatert til drift av denne type virksomheter før dere startet bedriften?
3. Hvordan har dere utviklet kunnskap om drift av denne type virksomheter?
4. Har dere etablerte metoder for å sikre læring internt i bedriften?
5. Hvordan har læring påvirket bedriften?
  - Eksempler?
6. Hvordan foregår deres kontakt med kundene i markedet?
7. Hvordan har kontakten med kundene forandret seg over tid?
  - Hvorfor?
8. I hvilken grad tar dere hensyn til kundenes behov når dere utformer deres produkter?
9. Hvordan går dere frem for å skape produkter som oppfyller kundenes ønsker?
10. Har kundene påvirket hvilke produkter dere leverer?

## **A2: Begrunnelser for utforming av intervjuguide**

I avsnittene under vises begrunnelser for utforming og valg av spørsmål i forrige kapitels intervjuguide. Alle spørsmålene var utformet med hensikt om å generere tilstrekkelig informasjon for å kunne besvare oppgavens forskningsspørsmål. Begrunnelsene er nummererte med henhold til spørsmålene i intervjuguiden, slik at hver begrunnelses nummer angir hvilket spørsmål den tilhører.

1. Oppvarmingsspørsmål hvis hensikt var å bli bedre kjent med bedriften, og oppnå forståelse av virksomheten fra informantens perspektiv. I tillegg til observasjoner, ble spørsmålet ansett som nødvendig for å oppnå forståelse av bedriften og dens virksomhet, og kunne derfor bidra til fortolkninger av det innsamlede datamaterialet.
2. Spørsmålet ble utformet med hensikt om å avdekke hvilket kunnskapsmessig grunnlag bedriftens grunnleggere hadde under etablering av bedriften. Dette ble ansett som et viktig aspekt for å forstå hvilken rolle læring har spilt under bedriftens utvikling.
3. Dette spørsmålet har som formål å utforske hvilke læringsprosesser som har påvirket bedriftens ansatte, og hvordan disse prosessene har brakt bedriftens aktører fra deres kunnskapsmessige utgangspunkt til dagens kunnskapsnivå. Spørsmålet bygget videre på forrige spørsmål, og ga videre indikasjoner på hvordan læringsprosesser har bidratt til å utvikle bedriften.
4. Hensikten bak dette spørsmålet var å kartlegge hvordan kunnskap spres i bedriften, slik at bedriftens ansatte oppnår læring. To formål lå til grunn under utforming av spørsmålet, nemlig: (1) Spørsmålet bygget videre på tidligere spørsmål, og kunne bidra til å berike innsikten i hvilke læringsprosesser som fant sted i bedriften, og; (2) Gjennom besvarelse av spørsmålet ville det være mulig å forstå hvordan bedriften går frem for å spre markedsintelligens, som er en sentral prosess innen markedsorientering, og viktig for å besvare første delspørsmål (kapittel 5.1.2).
5. Dette spørsmålet hadde som hensikt å anskaffe informasjon om hvilke konkrete effekter ulike læringsprosesser hadde hatt på bedriften og dens virksomhet. Eksempler kunne blant annet ta for seg hvordan erfaringer har bidratt til å tilpasse ulike prosesser som gjennomføres

i bedriften. Denne informasjonen ble ansett som viktig, da den kunne bidra til å besvare oppgavens overordnede forskningsspørsmål, nemlig hvordan læring har påvirket bedriftens bruk av markedsorientering.

6. Spørsmål 6 er utformet på bakgrunn av funn fra litteraturstudiet, og har som hensikt å avdekke hvordan bedriften går frem for å generere markedsintelligens. Utformingen av spørsmålet muliggjorde ulike svar, hvor bedriftens informant kunne gitt informasjon om direkte kommunikasjon med kundene, markedsundersøkelser, tilbakemelding eller tilsvarende. Uavhengig av hvordan kontakten ble utspilt, ble den ansett som en potensielt viktig kilde til informasjon om kundenes behov, og den ville derfor inngå som en prosess som medførte intelligensgenerering.
7. Hensikten bak det syvende spørsmålet var å oppnå forståelse av hvordan bedriftens metoder for å generere markedsintelligens hadde forandret seg over tid. Gjennom bruk av denne informasjonen ville det i større grad være mulig å forstå hvordan erfaringer hadde påvirket bedriften, og hvorfor disse har ledet til forandringer av bedriftens tilnærminger til markedsorientering og relaterte prosesser.
8. Det åttende spørsmålet hadde som formål å avdekke i hvilken grad bedriften fokuserte på å legge kundenes behov til grunn under utformingen av deres produkter, altså i hvilken grad bedriften var kundeorientert. Samtidig var en del av hensikten bak spørsmålet å klargjøre hvordan bedriften responderer på markedsintelligens, som i dette tilfellet bestod av informasjon om kundenes behov. Spørsmålet kunne dermed både bidra med informasjon om bedriftens grad av kundeorientering, og på samme tid besvare hvorvidt kundenes behov la grunnlag for eventuelle respons-prosesser i bedriften.
9. Dette spørsmålet tar i sin helhet utgangspunkt i prosesser forbundet med respons på markedsintelligens, som er en del av bedrifters markedsorientering. Hensikten med spørsmålet var å skaffe konkret informasjon om hvordan bedriften går frem for å respondere på informasjon om kundenes behov, gjennom utforming og produksjon av produkter med funksjoner som løser kundenes problemer.
10. Det siste spørsmålet var utformet for å utforske hvorvidt tilbakemeldinger eller uttrykte behov fra bedriftens kunder har påvirket hvilke produkter bedriften produserer.

Informasjon basert på dette spørsmålet ville indikere om bedriftens atferd hadde blitt tilpasset som følge av erfaringer fra tidligere utførte markedsorienteringsprosesser. I dette tilfellet ville bedriftens atferd representeres av produktene som bedriften leverer, mens informasjon fra kundene representerer erfaringer (nyutviklet kunnskap) fra bedriftens markedsorientering.